全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



保持饥渴

不断获取新知识，升级底层操作能力

[英] Thinkers 50◎著
廖梦韡◎译

DEAR CEO
50 Personal Letters from the World's Leading Business Thinkers

不确定时代占据领先优势的成长法则

全球顶级**商业思想家**写给CEO的**50封**亲笔信
管理思想界**“奥斯卡”**奖项得主年度力作

海尔集团首席执行官 **张瑞敏** 作序推荐

中国友谊出版公司

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

目录
CONTENTS

前言
引言
chapter one 预见趋势：拥抱不确定性
01 唯一确定的，就是不确定性
02 提高快速适应环境变化的能力
03 数字化时代
04 人工智能
05 趋势，是新时代给予小人物的机会
06 创造未来，你需要做什么
07 “她经济”时代，得女人者得天下
08 新时代企业变革面临的两个问题及应对策略
chapter two 洞察组织：网络协同方向发展
09 不断消失的边界
10 恢复对市场的信心
11 企业管理的人性化趋势
12 文化是结果，不是方法
13 最简单的往往是最奏效的
14 战术上的勤奋和战略上的优化同步推进
15 区块链革命
chapter three 创新策略：理解创造性破坏
16 引入创新想法，输出闲置的点子
17 判断力是创新的驱动力
18 要紧跟时代，万事俱备，才能成功
19 引领创新的三种关键能力
20 颠覆者的“饿狼精神”
21 软实力是竞争对手最难复制的
22 不，创新救不了你，但是可恶的问题可能会

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

chapter four 打磨思维：每一种认知都自带缺陷
23 反思目标
24 深度思考：不断逼近问题的本质
25 十倍增长的想法
26 如何在不确定的环境下做出有效决策
27 你是有选择的
chapter five 刻意练习：正确的事重复做，剩下的交给概率
28 不要试图证明自己的正确
29 不停地逼迫自己逃离舒适区
30 灰度认知，黑白决策
31 领导力的转变
32 会赚钱，敢花钱，分好钱
33 要事优先
chapter six 自我管理：管理自己才能影响他人
34 影响力
35 反思的力量
36 对未来持乐观态度
37 让每个员工得以选择自己的领导人
38 自我赋能
39 敢于犯正确的错误
chapter seven 保持饥渴：不断获取新知识，升级底层操作系统
40 停止傲慢，留住年轻职业女性
41 将顾客当作磁石
42 培养全球视野，做世界型公民
43 从正确地做事到做正确的事
44 变雇佣关系为合作关系
45 激发潜能、搞定大事的连接思维
46 面对复杂决定时，认真对待你的直觉思维
47 职场女性需要雌雄同体
48 培养不可替代的“唯一性”
49 不断获取新知识，培养超强的学习能力
50 不忘初心，保持对成功的渴望

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

前言

这是一本引人入胜的书。一封封书信，背后是一群有趣又有想法的人，包括了大学教授、作家、顾问，还有CEO本人。我作为一名CEO，很荣幸收到了这本书。

作者们有着不同的背景和位置，因此书信也涵盖了各种各样的话题。比如，有人提出要关爱女性员工，而有人则呼吁CEO竭诚为顾客服务。全球50位顶尖的商业思想家在信里谈及了方法论、理论、步骤和效果，也说到了实现个人梦想和目标的旅程。这本书可以说是给CEO的思想百科全书。

中国有位杰出的学者叫梁漱溟，他在讨论世界三大文化时曾说过：中国文化注重人与人之间的关系，印度文化注重自己与自己之间的关系，而西方文化注重人与自然之间的关系。从这个角度讲，这50封书信值得任何文化背景的CEO读一读。书信中的思想对各领域的CEO都有借鉴意义。

我的公司——海尔集团，也正经历着转型，这次转型将以互联网管理为基础。尽管世界上有不少网络科技公司，但是鲜有学者和商业领导人研究和应用有效的互联网管理策略。这和工业革命有着惊人相似的地方。当初工业革命因蒸汽机等一系列的发明而开始，但真正蓬勃发展是在生产线出现之后了。

海尔发起的变化之一就是给每一个人做自己的CEO的机会。这本书值得广大读者一览。

张瑞敏
海尔集团董事局主席、首席执行官

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

引言

在温布尔登男子网球单打决赛的半途，电视摄像机扫向了主席台，那里坐着昔日的冠军、体育明星、政客和其他各路大大小小的名人。在诺瓦克·德约科维奇势不可当的声势中，有人显得心不在焉，把更多的注意力放在手中的电话上。他就是WPP的首席执行官马丁·索里尔爵士。

现代的首席执行官每天面对纷至沓来的邮件，根本没时间休息，甚至无处隐藏。

但是这位最杰出的首席执行官却对此甘之如饴。马丁爵士曾承诺，WPP里的任何人只要给他发邮件，他都会在24小时内回复。他认为，来打扰首席执行官的人，都是有要事找他的人。

和一名首席执行官聊天的时候，他总结了自己的工作方式：“事实上，只要在路上，我就会打个电话；休息的时候也会打个电话。我会在脑海里搜寻我有好一阵没联系的人，他们生活中应该都有新变化，或者家庭有变化，比如刚刚添了一个宝宝。”

显然，他乐在其中。“首席执行官的工作不是谁都可以做的，”他说，“这是一种惩罚性的、充满压力的孤独的存在。它对人的身体、精神以及情绪都有极高的要求。当然，没有人能保证你一定能成功甚至存活下来。那我干吗要坐这个位置？因为，在好的时候，这是世界上最棒的工作。”

大多数的工作都有职位介绍，里面说清了工作具体范围。但是，当你做到了管理者的位置，职能范围就没了边。一路走来，你只能自己扛着。唯一可以肯定的事是大家等着你的结果。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

这种孤独充满了压迫性。这成了执行者训练行业兴起的原因之一。在此期间，你不知道自己应该做什么，什么时候给什么人更多的自由。这些是普通执行者不会遇到的。做普通执行者时，他们都是传达指令，保证一切有条不紊；但是，做了首席执行官之后，他们发现处处充满了不确定性，即使做好了充分准备，结果也常常令人抓狂。

关于首席执行官怎么管理日常工作的研究并不多。没有多少首席执行官会对六页纸的学术调查问卷感兴趣。这个问题一直持续到1973年亨利·明茨伯格的《管理工作的本质》面世。

亨利·明茨伯格发现，经理们沦为破碎时间的奴隶，根本没有时间做长远的思考。他们不停地处理一项又一项的事务，接听一个又一个电话。他们花在每项事务上的时间平均为九分钟。这还是电子邮件出现前的25年前。

现在，首席执行官的现状是每天有各种各样的事情打扰，它们吞噬着你的时间，令你无法相信他人，也不确定自己能做什么说什么。

怎么办呢？

我们邀请了世界上最杰出的商业思想家，他们将告诉你怎么迎接首席执行官这份挑战，应该了解什么和注意什么。

《保持饥渴》这本书就是这么来的。我们相信，这本书能给首席执行官或者想成为首席执行官的有志者提供思想营养。这本书是当今时代的领导者指南。

斯图尔特·克雷纳和戴斯·狄洛尔夫
Thinkers 50创始人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

chapter one
预见趋势：拥抱不确定性

01 唯一确定的，就是不确定性

自斯科特·安东尼

变化在加速，这是老生常谈了。的确，这种说法自文艺复兴后就成了不容置疑的事实。然而，如今多少还是有点不同的。数十年千辛万苦打造成的公司几乎可以在一夜间分崩离析。创见（Innosight）公司的调查显示，50%在标准普尔500上的公司在10年后将不复存在。日后取代这些巨头的公司许多现在还没有出现。

每个商业领导人都需要思考永恒加速变化带来的影响。机器人和无人驾驶飞机的兴起，日常生活中电脑的消失，“一切皆服务”的运用和大数据分析的操作等众多的趋势都将给全球经济各个角落带来颠覆性改变。

许多领导人将日益增长的不确定性看成生存性的挑战。的确，它让领导人思考他们的身份。大多数领导人掌握着商业运行的秘密，做出严格且依据充分的决策，凭此一步步坐上今天的位置。他们需要发展新技能来做出有赖判断和直觉的决定，用开拓性思维取代最优化思维。

颠覆性新兴企业不断挑战着传统商业领导人，这些领导人有着开拓性思维模式，这种思维是资本主义的重要部分，但也带来沉重代价，因为它将摧毁数十年积累得来的秘诀并把当地社区撕得粉碎。这种代价也是不必要的。颠覆性力量带来摧毁现今企业的危险，但也为

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

明日企业的出现创造了可能。知道如何运用颠覆性力量的领导人能够创造未来而不是被这股力量打败。

要应对这一挑战，我们需要进行“双重转型”。转型A将提高现今企业的相关性和弹性。Adobe公司将核心商业从售卖打包软件转型成提供在线即时服务；喜利得公司的业务从售卖工具转型成提供工具使用方法。转型B是创造明日发展的动力。亚马逊公司提升IT产品的力量，并将这股力量转化为价值几十亿美元的网络云服务；而雀巢正在打造一个代表健康的商业形象。

我们将以上称为双重转型是因为这两种转型需同时进行。这不是两种互不相关的多元化发展。相反，转型A和转型B可以通过精心打造和积极运用的“潜力链接”结合在一起。“潜力链接”能够将创新者的困境转化为机遇。说到底，虽然大公司的创新不能快于市场，但是如果大公司能够将自身独特的规模资产优势与企业生命力结合起来，就能比市场创新的成效更好。

双重转型是一个领导团队能够面临的最大挑战。如果成功，它能够重新组合一个公司，将精要部分保留下来，正如蛹化成蝴蝶，冰化为溪水，公司的形态从根本上改变了。掌握双重转型需要：

• 选择的勇气。在转型信号清晰之前，鼓起勇气选择。转型信号越清晰，转型就越难做到，这是矛盾之处。

• 专注的明确。清楚要专注在明天的发展机会，即使这意味着摒弃过去商业的重要部分。

• 探索的好奇心。在重大的不确定面前，保持探索的好奇心，尝试着处理不可避免的错误步骤，是的，失败会伴随新方向而来。

• 坚持的信念。重要执行人质疑你的忠诚性，今日现状和明日发展冲突不断，定位问题使发展出现阻碍或者偏离，在这样黑暗的日子里，你要保持坚定的信念。

双重转型也是领导团队将面临的最大机遇。颠覆性改变创造机会，带来巨大的新型市场。这个时候，市场落败者也能成为市场领导者。同时，商业遗产得以创造。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

开始升级发展下一代的你之前，问问自己貌似简单的三个问题:如今的我们是谁？明天我们会成为什么样的人？我们怎么开始做出改变？记住，最大的冒险不是你采取的行动，而是世界在改变，你却徒劳地要维持现状。

早早认识并准确应对颠覆性改变的领导人在未来将获得蓬勃发展。那些没能做到的，达尔文的理论能够收拾他们。

Scott D. Anthony

斯科特·安东尼是Innosight公司的管理者和合伙人，和克莱顿·M.克里斯滕森（Clayton M. Christensen）合著有一书，单独著有《第一英里》（The First Mile）（Harvard Business Review Press,以下简称HBR, 2014）。2015年，斯科特·安东尼入围“全球最具影响力50大商业思想家”（以下简称“全球50大商业思想家”）最佳创新奖。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

02 提高快速适应环境变化的能力

自朱利安·伯金肖和乔纳斯·里德斯特罗勒

我们明白现在你手头上有不少事情要处理，所以你们最不乐意见到的就是再来一个战略计划。但是，请耐心听我说完。以下的建议将会让你的生活变得更容易一些。当然，你公司要处理的事务依旧庞杂，但是如果你采纳了我们的意见，你身上的担子能够被分担一些，你能够更加迅速地集中处理重要事务。

“教大象跳舞”这个说法，你肯定听说过。事实上，说不定你还曾经用过这个说法。和你的大多数竞争者一样，你希望你的公司更加灵活机动，就像常常在商业杂志上露面的硅谷新兴企业一样。

我们的建议是，提高战略灵活性，也就是提高快速适应商业环境变化的能力，这是你目前面临的最重要也是最大的挑战。上周，我们刚刚和世界最大的消费品公司的经理们一起进行讨论，他们认为强大的正式流程是他们想要改变的最大障碍。这些流程包括预算流程、绩效考核制度和新产品把关制度。那些经理们都是干劲十足的人，他们都想方设法让公司成功，但是制度使得改革举步维艰。

为什么大公司里所有事情都费时不少？我们看到了两个相关的问题。一个是官僚制度的无形钳制力——每件事都要依据规定才能完成。当然，规定不都是错的。这些管理程序都是由一群心怀好意的人经过深思熟虑后制定的，只不过这些制度后来逐渐违背了初衷。它们转而用来应付所有的不测，与公司整体目标的联系越来越薄弱。

许多管理人说过他们想要摒弃官僚制度，采纳贤能制度，因为后者将人才和想法摆在第一位。这个主意过得去。我们都同意，知识或者人力资本在现在这个信息时代至关重要。然而，贤能制度和官僚制

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

度一样，效率低下，只聚焦于内部。大学是贤能制度最古老的形式，我们就在这里工作。虽然我们讨厌制度，但是我们热衷于讨论和争论，每件事都不放过，而且我们对“达成一致”坚信不疑。许多专业服务公司和相当多的传统商业机构都相信，知识和学习是唯一可持续的竞争优势的来源，因此也朝着这个方向发展。但是,结果往往互相矛盾，因为满腹才华的人们不停地高谈阔论，却一事无成。

因此，你真正要做的不是改革制度和程序，也不是寄希望于知识和洞见，你要把眼光放在行动上。我们将这个模式称为临时委员会。这种形式与官僚制度或者贤能制度有着鲜明的不同。在实际操作中，它意味着简化正式程序，缩减功能交叉的委员会的人数和规模，减少坐镇总部的精英人士，代之以务实且灵活的模式。在这种模式中，小分队有权力采取迅速行动，对有需要的人做出直接反应。如果你喜欢这种比喻，不妨将委员会看作在敌人战场执行任务的特殊行动队。在和敌人交火中，没有什么提前的计划能奏效，一切都靠临场反应和随机应变。在商场上，就是要把目标分解为小任务，不断尝试，对市场进行测试，并对市场反馈做出迅速反应。

我们明白，对于大多数的管理层来说，要改变重心困难重重。面对不确定时，许多人重返老路，回到他们的舒适区，通常采用的要么是代表官僚主义的规范的操作流程，要么是代表贤能之风的审查委员会制度。你需要有勇气去抵抗这种本能反应。其实，现在商业世界里有一些现成的例子你可以借鉴。比如，互联网正朝着灵活趋势发展，它的混战方法正是我们所说的临时委员会策略。其他例子还包括超越预算制度。

以行动为中心的管理策略，需要你和你的团队在管理风格上做出一些相当大的转变。你必须摒弃以往权力的来源，提拔那些敢于改变现状的人。但临时委员会制度终究不是真正意义上的管理制度，它是一种战略思想。如果你想要你的公司在当今商业世界变得灵活且有竞争力，那么临时委员会制度应该成为你改革日程的中心。

Joan and Kelly

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

朱利安·伯金肖是伦敦商学院的战略和企业管理学教授，著有15本书，包括《成为更好的老板》（Becoming a Better Boss）、《重塑管理》（Reinventing Management）和《追求卓越》（Giant Steps in Management）。被评为“全球50大商业思想家”之一。



乔纳斯·里德斯特罗勒（Jonas Ridderstrale）与他人合著有全球畅销书《放客》（Funky Business）和《卡拉OK资本主义》（Karaoke Capitalism）。连续6次入选“全球50大商业思想家”。朱利安·伯金肖和乔纳斯·乔纳斯·里德斯特罗勒合著有《快速前进：让你的公司适应未来》（Fast/Forward: Make Your Company Fit for the Future）（Stanford Business Books, 2017）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

03 数字化时代

自桑吉特·保罗·乔德里

为了节省您宝贵的时间，我就直奔主题吧。要在数字化时代取得成功，你要重新评估你的企业构造。

和你的竞争对手一样，你相信数字化改革的重要性。然而，绝大多数数字化改革的举措仅仅放在企业的基础设施和市场占领上。数字化改革要有效果，需要重新构造企业的核心商业模式。

科技正在快速改变企业创造价值和竞争力的方式。各企业中都存在从资源利用和程序效率向以用户为中心的价值创造的协调转变。

以传统看待企业技术的角度来看，科技是关键的基础设施，为现有的以资源为中心的商业模式提高效率。在过去20年，被用来提高现行模式的效率的主要工具是IT。

然而，在数据化和连接化的当今世界，科技不再只是提高效率的工具。为提高以资源为中心的商业模式的效率，采用数字科技手段，但这不是数字化改革机会所在之处。真正的机会在于更加了解市场且重构企业模型，从而更好地服务企业的合作方和顾客。

在高度连接的世界，顾客有更多的选择，对品牌的忠诚度也逐渐下降。品牌要做的不能只局限于创造美好的用户体验。那些在此类顾客中最能成功获利的企业，将是那些能够围绕核心用户行为，对整体商业模型进行重新构造的企业。

每个以用户为中心的企业都有一个核心用户行为，它推动着企业为用户创造价值。我们看看脸书（Facebook ）这类的企业便明白为什

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

么这么说了。信息交互是脸书的核心用户行为，推动着该企业的商业模型。通过核心用户行为创造的数据和价值将产生更大的利润。高额利润反过来增强企业对核心用户行为的管理和经营。世界上以用户为中心的最成功的公司，其商业模型都受到这种良性循环的推动。一个企业要获得数字化改革的成功，需要重构商业模型，将以资源为中心的模型转变为以用户为中心的商业模型。

从以资源为中心到以用户为中心，这种转变并不简单。要成功完成转变，你需要处理好三个关键的问题，因为它们决定着变革是否成功。

首先，从以资源为中心到以用户为中心的转变必须成为战略重心。作为首席执行官的你必须不断推进这项转变。不少企业在营销总监或者信息主管领导下进行数字化改革。在营销总监领导下的改革往往由外到内，更多的是专注于用户参与而非商业模式改革；在信息主管领导下的改革则由内及外，专注于基础设施的整合以达到提高程序效率的目的。以上两种改革方法都无法对战略产生直接影响。要使企业进入数字化时代，你要确保数字化改革成为战略重点，并不断推动，以此将由外到内和由内及外的策略整合起来，最终完成公司的变革。这个过程中，用户参与度需要提高，数字化基础设施也需要整合，这样才能打造以用户为中心的商业模型。

第二，首席执行官必须改变衡量对象，对象应是核心用户行为，而不是核心资产的使用情况。以用户为中心的商业模型将赢利与核心用户行为的管理捆绑在一起。美国收费视频网站Netflix的赢利离不开其使用率越来越高的推荐系统；Facebook的赢利直接和信息流挂钩。有效的数字化改革需要执行强化核心用户行为的措施。以用户为中心的相关标准的选择将使企业能够坚持执行该措施。

第三，企业的管理模式必须从只关注企业本身到关注整个大环境。传统管理模式完全盯着企业内部管理。在你保持开放态度和积极参与外部活动时，你将不得不延伸你的管理范围，以此来加强与合作方和用户的互动。

在我看来，在数字化时代重构商业模型将是成功的最大决定因素。你要做到围绕核心用户行为改革商业模型，并相应地设计你的考核与管理机制。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

在你摧毁现有商业模型并重构全新模型之际，我给予我最衷心的祝福。新的商业模型将为这个连接紧密并充满数据的世界带来巨大力量。

Sangeet PC

Sangeet Paul Choudary

桑吉特·保罗·乔德里是Platform Thinking Labs的创立者和首席执行官。目前也担任麻省理工学院平台战略小组的联合主席，是欧洲工商管理学院的驻校企业家，全球企业中心的研究员，以及500 Startups的顾问。与人合著有《平台革命》（Platform Revolution）一书，并于2016年入围“全球50大商业思想家”雷达奖名单。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

04 人工智能

自恩里克·丹斯

仅仅数年间，计算机和计算机应用在整体上发生了巨大的变化，有些商业人士却没有认识到这一变化。我们需要改变对科技的认识，更加了解科技对于商业的作用。这么多年来，我们只是简单地把计算机看作另一种自动化形式。我们越来越多地用计算机来处理重复的、无聊的或者有挑战性的工作。最初计算机进入商业环境就是用来处理这些工作的。它们处理日常事务，比如计算、结算工资和核算财物，以及那些法律要求保护信息的领域。

计算机能够和人处理一样的事情，而且速度更快、成本更低且错误更少。计算机应用不过是一种自动化，这是我们投资科技时常有的成见，这种成见从计算机进入商业领域后便开始有了。但是，当我们看到这样的新闻，说计算机在国际象棋比赛中打败了大师加里·卡斯帕罗夫，或者以前所未有的比分在美国最受欢迎的智力竞赛节目Jeopardy中胜出，又或是横扫世界级棋手，很显然，这和我们旧有认识中的计算机应用不是一回事，因为以上种种成就可不是只要更快更大的计算机就能够做到的。

机器学习是目前的前沿领域，将比互联网给世界带来的改变更大。这种改变将决定公司的生死，影响我们工作的意义，并改革社会。所有的一切都将在五年内发生。

这就意味着现在如果一个企业想要获得竞争性优势，就要把握用来发展机器学习演算法的数据，确保这些算法比企业竞争对手的算法更加巧妙、高效和富有竞争力。做法就是这么简单。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

樊麾和李世乭都是世界顶尖围棋手，对于打败他俩的计算机来说，仅仅计算快是远远不够的。要打败他们，谷歌要掌握记录在案的每场围棋赛的走法，并且确保阿尔法围棋永远比别人学习得更多；此外，谷歌要应用和结合深度与强化学习的技术，让机器与自身对抗，发明从未被人类使用过的走法，并从中不断衍生出新走法，最后把它们融入整个系统中。如此一代代发展，人类破解阿尔法围棋的走法的机会变得渺茫，这些走法因其美妙而备受赞誉；机会不仅渺茫，而且更加复杂，人类无法明白，更别说对它们进行预测了。同样的过程发生在无人驾驶工具上。同一家公司的无人驾驶工具在世界范围内积累学习经验，每一种无人驾驶工具一旦上路便自动为积累学习经验做贡献。如何定义它们并将它们参数化，将从根本上改变竞争优势。

也就是说，我们所需要的思维方式并不一定是为了取胜，而是为了提高人类与机器之间的合作水平，以此来解决我们如今面临的众多问题。

很快，我们就会有人工智能。人工智能将研究发生在它们周围的一切，并以此做出商业决定。比起任何一个执行团队，人工智能能够更全面、彻底和严格地完成任务。此外，人工智能还能制定欧洲中央银行的汇率，决定税收水平和计算养老金。我们正处在前所未有的变革中。

跟随这股趋势对我们的生存至关重要，因为它决定着最后的胜负。尽早明白计算机的变革并为变革做好准备，这无疑对企业发展至关重要，也是一个领导要做的最重要的决定。

感谢各位花时间阅读和关注。

Enrique Dans

恩里克·丹斯是西班牙商学院（IE）创新专业教授，也是www.enriquedans.com网站上一名多产博主。丹斯是西班牙语区科技思想的先驱。2015年他入围“全球50大商业思想家” 最佳数字化思维奖名单。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

05 趋势，是新时代给予小人物的机会

自阿尼尔·古普塔和王海燕

祝贺你！

作为全球解决方案公司（GSI）的首席执行官，你在过去10年中取得了巨大的成就。相较于GSI在2006年面临的最强劲的对手，公司在以客户为中心方面做得最好，而且效率也是最高的。公司将产品销售到100多个国家，将制造部门的大部分业务转移到中国、印度和越南，也把研发预算翻了倍，最后还在北京和班加罗尔成立了新的研发中心，使公司从研发中获得了更多的利润。

但是，这是昨天的故事了。过去的成功几乎不能保证从今起5年后的成功。诺基亚和黑莓便是先例。变化以指数的形式出现，因此接下来10年发生的变化将比过去25年发生的变化要剧烈得多。所有变化之始都是数字化颠覆，它正极速前来。正如你所在的行业已经遇到的，潜在的颠覆因子往往是新事物，它们不受传统资本、商业和思路的限制。

如果GSI在攻占中国第三和第四级市场，印度偏远市场或者非撒哈拉以南非洲的大部分地区的市场时，没能及时找到方法，那么损失就会出现，但你仍有机会重整旗鼓。可是，如果你在想明白如何利用数字化颠覆方面落后两三年，那么你可能再无翻身之日了。

《华盛顿邮报》和通用电气正在进行的改革十分具有借鉴意义。这两家都是美国历史最悠久的公司，但是它们比任何一家现有的或者新成立的公司都要领先，在各自领域走在数字化领导者的道路上。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

《华盛顿邮报》和《纽约时报》同被认为是美国最有声望的报纸。前者拥有获无数普利策奖和其他荣誉的纪录。但是，和其他报纸一样，它也受到互联网的重创。首先，它失去了分类广告；其次，读者纷纷流失到诸如BuzzFeed的网络新闻媒体公司；最后，随着损失加重，股东关闭了全世界范围内昂贵的信息办事处。到了2012年，《华盛顿邮报》似乎要沦落为一家本地新闻媒体。

2013年，杰夫·贝佐斯从格雷厄姆家族手中买下《华盛顿邮报》，自此开始了改革媒体公司之路。现在，邮报的读者量增了一倍，迅速超过了过时的《纽约时报》，并远远甩开BuzzFeed，成为当仁不让的“内容频道之王”。贝佐斯的深邃的洞见格言是“互联网应该被当作礼物而不是挑战”。这也就意味着《华盛顿邮报》首先是一个互联网和移动媒体公司，其次才是一家纸质媒体。贝佐斯将他诸多著名的信条融入邮报中去，包括让顾客着迷和无止尽的试验。

围绕内容创造展开的这项策略已经开始实施了。内容首先见于互联网或移动手机上，其细分内容则会见报。现在每天在邮报上刊登的文章有1200多篇。读者们被五花八门的最新消息和妙趣横生的幻灯图片所吸引，例如，15个国家领导人的尴尬瞬间（2015年）。他们也沉浸在诸如多媒体关于奥巴马任期的深度报道中。现在，通过合作，邮报的新闻也拓展到了Facebook、Twitter上，覆盖了其他100多家报纸的读者。

通用电气是和《华盛顿邮报》完全不同类型的公司，但执行官杰夫·伊梅特进行的持续改革所产生的效果完全不逊于邮报。公司的新口号是“数字化公司，也是工业化公司”。伊梅特请来了公司第一位首席数字化长官，他的生活和工作都在硅谷之外。通用电气推出了一款软件和服务平台——Predix，目标是要成为“工业云”的领导者，就像亚马逊公司已经成了“企业云”领导者一样。

同时，通用电气正往成千上万客户端的设备上安装感测器，它们能够使公司和客户更好地利用大数据和机器的力量，机器本身能够学习如何提高设备的生产力和可靠性。2015年，通用电气依靠这个平台获得了50多亿美元的利润，并预计在2020年利润将达到150亿美元。

通用电气可借鉴的地方在哪？首先，要有“以终为始”的观念，从将来的立场往回看，而不是从现在往以后看。第二，不停地积极地进行产品、服务和过程的数字化。第三，做生态而不是做企业。正如

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

谷歌的安卓系统，它的盈利是非直接的。安卓系统是免费的，但如果安卓用户购买应用软件，收益有一部分便归入谷歌囊中。第四，不断地试验，试验，再试验。科技不断进步，没有公司能够预知未来。最后，建立孵化器。未来要的需求是发现新兴企业并与它们合作。新兴企业是用来颠覆现有企业的。

真诚的，

Anil Gupta and Haiyan Wang

阿尼尔·古普塔是马里兰大学帕克分校史密斯商学院著名教授，全球战略、全球化以及创新创业领域资深专家，以及中印学会主席。古普塔被评为“全球50大商业思想家”之一。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

王海燕是中印学会（China India Institute）管理合伙人。中印学会位于华盛顿特区，是一所专注于制定成功的全球策略的机构。王海燕与阿尼尔·古普塔合著有《丝绸之路重新发现：中印企业怎样通过互利双赢提高国际竞争力》（The Silk Road Rediscovered: How Indian and Chinese Companies Are Becoming Globally Stronger by Winning in Each Other’s Markets），《企业如何正确制定中印市场策略》（Getting China and India Right）。王海燕曾入围“全球50大商业思想家”名单。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

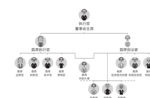
06 创造未来，你需要做什么

自亚历山大·奥斯特瓦德和伊夫·皮尼厄

一份最新的麦肯锡研究（麦肯锡全球创新调查）显示，80%的首席执行官认为他们现在的商业模式是岌岌可危的，只有6%的执行官对他们公司的创新表示满意。

在已获成功的商业模式方面，你的管理执行和改善能力十分卓越，但是以上的研究显示，你对于如何创造全新的商业模式、价值主张和增长动力还没有头绪。

事实上，经营当下会耗费创造未来的氧气。为避免这种情况发生，你需要一位强有力的首席创业家在你着眼于当下的时候帮你创造未来。你要给这些开拓者优待、力量和空间，用来发展新的想法。同时，你需要改变公司的架构，帮助你系统性地开发新的发展动力。以上但凡有一点没做到，创新都不过是过家家，根本不够。



领导力挑战：经营当下和创造未来，双管齐下

你坐到了现在这个位置，很大程度是因为你具备了世界一流的管理能力，发展了公司的商业模式。然而，如今只具备“单一的”世界一流执行力是远远不够的。我们可以说商业模式和价值主张就像冰箱里的酸奶一样容易过期。事实上，现在的商业模式比以往更快过时。一个执行官在任期内只管理一种商业模式的时代早已结束了。你必须要创造未来，而这需要系统地持续地创造新的商业模式。你不仅需要

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

世界一流的执行力和提升现有商业模式的管理能力，还要有世界一流的创新商业模式的能力。

这才是真正领导力的挑战。今日的创新是关于在新的商业模式和价值主张下利用市场机会。这不是说要往研发投入更多的钱。典型的研发是产品和技术的创新，但这还不够。我们可以说像柯达、诺基亚和黑莓这样的企业便是创新技术公司破产的预警信号。你不得不将研发预算的一部分投入到商业模式和价值主张的探索和开发中去。

这时候，你不得不像个“精神分裂症者”，一天不只忙24个小时，而且必须兼顾两项工作。为了在这两份工作上都表现突出，你需要有个强悍且有执行力的人关注当下，还需要一个善于创新的能者聚焦未来。你需要打造能同时助力你当下工作的创新发动机。在首席创新者领导下有一个全新的人员和职能架构。

这种“两手俱利”文化能够帮助你在21世纪存活下来。

创新发动机能做什么

创新发动机是企业开拓者的归属，新的增长发动机由此诞生，由首席创业者来管理。新的商业理念不断冒出，也广为传播。这些新的想法和现有的商业模式大不一样，甚至互相冲突。

但是，你的创新发动机不是你撰写商业计划的地方。你的主要目标是减少新点子带来的风险和不确定性。创新发动机令你能够尝试和测试新的商业模式和价值主张，也令你抛弃精益创业和客户发现这样的传统方法论，从而进行最经济、最快捷的实验和证据收集。

传说中，创新极其冒险和昂贵，但事实上，只有在你的方法不对的时候，创新才是一场昂贵的赌博。今天，知识、方法和过程都能够系统地减少新点子、商业模式和价值主张自身带来的市场风险。

商业模式和价值主张画布这类视觉和实用的工具能够帮助你系统性地打造和测试新的商业想法，就像建筑师设计新的大厦一样。这些工具鼓励团队快速设计出粗略的模型，够在客户身上测试，迅速得到反馈，然后改进。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

挑战已经改变，企业也要随机应变

公司要不停搅动新的商业模式。此外，还要年年更新增长发动机。这是挑战，也是21世纪企业的关键转折点，它要求一个新的商业模式去解决新的发动机的需求。

你的企业是否有这样的架构，既能提供世界一流执行力又能不断产生新的增长发动机？一方面，你的执行发动机必须在管理生产方面有世界一流的能力，又要容忍零失败；另一方面，你的创新发动机要有世界一流的实验水平，在尝试新的想法中不断地失败和学习。

最后，创新发动机需要管理发动机的帮助，这点怎么强调都不为过。你需要给创新者带去一个大公司的优势，让他们得到已有品牌的公信力、客户群、资源和财产，这些对于创新发动机不断开拓新的增长发动机具有巨大威力。这也是企业内部创新和新成立企业的鲜明不同之处。

少有企业能够“双手俱利”，但这种情况在改变。在商业模式颠覆的大潮下，企业正在缓慢稳步做出改变。前路不易，但不是只有你才面对这样的挑战。事实是，开始的时间永远不会晚。如果你不想最后落得像柯达、诺基亚或黑莓一样的结局，那么现在就开始行动吧。

Alexander Osterwalder and Yves Pigneur

亚历山大·奥斯特瓦德和伊夫·皮尼厄于2015年获得“全球50大商业思想家”最佳战略奖，合著有世界畅销书《商业模式新生代》（Business Model Generation: A Handbook for Visionaries,Game Changers, and Challengers）（Wiley,2010）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



两人还合著有一系列书，包括《价值主张设计：如何构建商业模式最重要的环节》（Value Proposition Design:How to Create Products and Services Customers Want）和《商业模式新生代：一张画布重塑你的职业生涯》（Business Model You: A One-Page Method for Reinventing Your Career）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

07 “她经济”时代，得女人者得天下

自乔纳斯·里德斯特罗勒和谢尔·努德斯特伦

从龙纹身的女孩莉丝贝丝到德国的安格拉·默克尔以及英国的特雷莎·梅，强势独立和有科技头脑的女性已经崛起，她们是我们星球上的现代传奇。一个世纪以来追求基本人权的斗争如今已经变成自我推动和自我强化的过程了，这个过程将一直持续下去。

女性正在被这个全新和开放的时代解放。在社会上和职场上，女性是一股沉默但巨大的力量。如今，女性拥有的财富比历史上任何时候都多，职场女性的数量也高得惊人。所以，你和你的公司最好为即将到来的女性经济做好准备。

为什么这么说呢？当然，这和平等公平没有什么关系。平等公平非常重要，但情况已经变了。过去，女性的生命中80%的时间用在生孩子和照顾孩子上，只有20%的时间用来做其他事情。现在，即使是在发展中国家，在过去30年里我们也看到了巨大的变化。我们的寿命更长，婴儿死亡率下降。这意味着女性受时间的束缚的情况减少了，而且也不那么担心生育了。事实上，经济发展带来的首要影响就是出生率下降。

经济发展和女性传统角色的松绑密切相关。资本主义和女权主义总是如影相随，虽然有些奇怪，但事实的确如此。即使在大男子主义最严重的地方，年轻女性自由支配的时间也大幅提升，从过去的20%到现在的80%。

那么这些女性在自由时间都干什么呢？当我们把这个问题抛给执行官们，他们中大多数人会脱口而出道：“购物。”这个答案不错。据悉，现在男人在家庭购物中做的决定只有三个领域：割草机、烤架

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

和链锯。但事实上，正确答案是学习。如果你像我们一样，花些时间在大学校园里走上一圈，从美国到欧洲，到亚洲再到其他地方，你会发现我说的一点都没错。年轻女性努力学习的程度令我们瞠目结舌。年轻男性在干什么呢？他们也许在看ESPN（美国24小时专门播放体育节目的电视联播网），看天空体育台，喝酒或者玩魔兽。我们不清楚他们究竟在干什么，但是他们已经不再是我们教育系统的主力了。

这样的趋势对我们的社会、你的企业和你本人都有巨大的影响。首先，这个世界的财富是由智慧创造的，我们都为人才打得不可开交。大多数西方企业已经面临人才不足的问题，那些目前还没有遇到这个问题的，过几年也会面临这样的境况，因为竞争日益激烈，婴儿潮时代出生的人也步入退休年龄。5 到10年后，企业将苦苦寻觅人才，但那时候的人才市场已是另一番气象了。令人咂舌的是，绝大多数的企业仍由男性领导并为男性服务。这就引出了我们的第二点，也是最后一点。越来越多的主要客户将是女性，不管你的商业模式是B2B还是B2C（企业到用户的电子商务模式），除非你卖的产品是割草机、烤架和链锯。不幸的是，大多数主管人员把女性当作“小号男性”。这简直是错误至极。女人和男人是不同的。忽略这些差异，后果自负。好好利用这些差异，你就会意识到，在“女性的天下”，有巨大的财富在等着你。

还不服气吗？那么来看看这里。男女差异之一在于冒险。女人总体来说不如男人冒险。有时候你想要冒很大的险，有时候只愿意冒一点点险。打个比方，假如你明天就要接受一个心脏手术。你是希望你的外科医生冒很大风险还是很小风险呢？答案明显是后者。几乎没有人会希望他的外科医生大步流星走来告诉他，今天的外科队伍要放飞自我。回到商业中，我们有一个小小的假设。如果雷曼兄弟是由雷曼姐妹领导的呢？想想我们是不是因此可以避免许多现在将我们困住的麻烦呢？

真诚的，

Joan and Kelly（f.k.a. Jonas and Kjell）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

乔纳斯·里德斯特罗勒和谢尔·努德斯特伦（Kjell Nordström）合著有《放客》（Prentice Hall,2000），《卡拉OK资本主义》（Financial Times/Prentice Hall,2005）。他们六次入选“全球50大商业思想家”。乔纳斯·里德斯特罗勒与朱利安·伯金肖合著有《快速前进：让你的公司适应未来》。





全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

08 新时代企业变革面临的两个问题及应对策略

自德博•罗兰

我明白你现在的处境，知道你如今面临着前所未有的领导力的挑战，这个挑战就是如何在这个充满颠覆和不确定性的时代进行持续不断的改变。你是否思索过如何让企业在这种持续适应状态下运作？

我们来仔细看一下现在的形势。数字科技创新和一同崛起的社交媒体平台毫无疑问已经成为市场颠覆者。那么，谁是你的市场颠覆者？世界变得更加不可预测，但同时相互连接变得更强，平面化的同辈关系网比传统正式且垂直的等级制度对改变有着更深刻的影响。现在，一家公司停留在标准普尔指数上的平均时间只有17年，和20世纪中叶的75年比差远了。如果你不进行创新，你就会出局。

为什么我们不能照着现有的方法领导企业？为什么我们必须要改变革新的方式，而且要马上行动？好吧，变革在加速，其复杂性和系统性令单方面控制变得困难；传统的企业架构变得无法适应21世纪的灵活性；更重要的是，人们对现有的管理模式越来越不满。我们可以看到，平民主义兴起，政治商业精英遭到反对，在后经济危机萧条的环境下，政治商业精英被认为只是在为自己的利益忙活。如果领导者们失去了社会的信任，他们凭什么领导呢？过去，在传统企业，大领导能够单方面向他人声明什么才最符合他们的利益，但是这样的时代已经结束了。

更重要的是，如果我们不能快速反应，利用新科技和其他领域合作，那么我们的处境就会岌岌可危。

那么我认为你最需要解决的问题是什么呢？这里有两个问题。一个是，当今世界最成功的变革方法是什么？如今，自上而下的命令，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

有计划且可预测的直线变革计划已经不再起作用了。另一个问题是，为了适应不断变化的需求，你和你的团队需要培养怎样的领导技能来增强企业的实力？

面对第一个问题，我想请你对改变的过程和改变的方法给予同样的关注。你选择的方法至关重要，它将决定你最后的结局。我的研究表明“应急改变法”最适合当今世界。这种方法仅仅设置大概的方向和几条引导人们行为的规则，但是它减少了正式的等级制度，集中于项目运营，允许自我组织，鼓励本地创新，尤其鼓励你的企业需要创新的领域的创新。应急改变法也是不断试错，一步步发生的过程。所以，扔掉你那些既定的宏伟的计划。灵活些吧。

接着是你和你团队的领导力问题。我发现，在害怕现实的同时，不焦虑且坚定地发挥领导力，是最好的领导力。这样的领导力意味着不回避艰难的对话，而且人们在冒险过程中心里有底。我的研究发现这样的领导力需要领导者有相当的心理素质。当你有意识地去注意和调节你的大脑和情绪状态，你会获得一种深刻的宁静、满足和不自大的勇气，它们能令你冷静地应对层出不穷的麻烦和挑战。和你的领导团队就这些技巧相互给出反馈。

在当今世界，要引领巨大的变革，脆弱的心脏是不行的，必须得有强大的心脏。世界变得越来越难以预测，更加动荡，相互连接的程度更高。变革因此无处不在，进程在加快，也更具有系统性和复杂性。领导如此的变化对领导力有特别的要求，领导者要能够大胆行动，能够处理个人风险，应对攻击，但同时以人为本。

最后，照顾好自己。在百忙之中抽空给自己充电，即使只是午饭时间短短30分钟的户外散步也好。祝你一切都好。

Deborah Ann Rowland

Deborah Rowland

德博拉·罗兰（deborahrowland.com）曾在壳牌、古驰、BBC Worldwide和百事可乐等大公司任职，负责企业组织和管理发展。她的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

新书《持续性变革》（Still Moving）（Wiley，2017）是基于对变革管理现实的开创性研究。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

chapter two

洞察组织：网络协同方向发展

09 不断消失的边界

自理查德·达韦尼

您大概听说了不少目前发生的融合现象。

数字化与实体的融合：无人驾驶汽车、物联网和3D打印等都是实物产品与互联网服务结合的典范。

产业间的融合：随着产品之间和地域边界的消失，新兴产业异军突起，不少现有企业受到冲击。

功能间的融合：由于即时通信和3D打印的出现，产品研发团队正与制造和市场营销部门进行密切合作，并有融合的趋势。

但是，融合现象就像天气一样，每个人都谈论它却没有人知道该拿它怎么办。按照传统思维，各行业和经济都是稳定的。我们固守成见，商业却在改革。一直以来，我们都将企业视作在某一特定领域内的商业的投资组合。现在，我们要有不同的视角。我最喜欢将企业比作在海洋中徜徉的鱼群，海洋里没有边界，没有被划分开的水域。

在这个比喻中，每条鱼都是鱼群中独立自主的个体，为了增加找到食物和抵抗捕食者的机会，它们聚集在了一起。鱼儿不停观察它们的同伴，了解它们的动向，然后根据几条简单的原则去行动，这些原则包括跟随大部队或者更肥硕的鱼儿。负责侦察的鱼儿守在鱼群边

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

缘，谨防威胁或者寻找各种机会，然后随机应变。鱼群时不时需要分头行动，但是危机过后，又恢复队形。侦察鱼儿找到新的机会，吸引其他鱼儿跟随它，于是不断迁徙的鱼群在没有边界限制的世界里渐渐改变方向。

无论什么规模的企业，请把它当作一个鱼群，而每条鱼代表一条业务线。在融合趋势中，每条业务线都可以向诸多方向发展，但是一旦它们相互合作并或多或少对对方产生影响，它们就能够产生集体效益，让大多数业务线得以生存和发展。每条业务线的灵活性和自主性产生了集群智能，帮助它们更好地应对实体和数字化产品之间、产业间甚至功能间不断消失的边界问题。

以下是鱼群比喻在商业中的运用：首先，应付无边界竞争区域。与各自在自己的领域运行的业务线不同，业务线群在开放领域不断探索，获得更好的利润区，这与传统开拓市场的方法不同。新的方法中，每条鱼都在开拓新市场。整个鱼群自我组织探索海洋，同时平衡着改道带来的风险和机会。有些鱼儿偏离鱼群，但是并不游远。如果它们发现了好东西，附近的鱼儿就会跟过来。这样一来，整个鱼群都被吸引过来，大家都朝着资源更丰富的水域游去。

第二，自由游动的企业。每条业务线围绕着整体业务线，靠近其他能够给予最多帮助的业务线，也就靠近更多的外部机会。可是，正如鱼群边缘的鱼儿容易被鲨鱼吃掉，单条业务线都希望能和整体业务线保持一致。业务线聚集在一起却不会产生冲突，这不是因为总部传达下来的直接命令，而是一套严格的文化规范，或者用来管理鱼群活动的简单规则所致。规则越完善，你的企业越能够独树一帜，寻找更多有利可图的机会。

第三，迁徙战略。鱼群最大的挑战就是决定往哪个方向走。鱼群不能过久地待在一个地方，因为它们很快就会消耗这片地方的资源或者引来捕食者，但是要靠直觉决定接着往哪走并不简单。同样，企业要招募更多有准确直觉的战略家，预测可能出现的机会和威胁。企业需要更多像达・芬奇这样的实干家而不是分析家。达・芬奇可以在完成《蒙娜丽莎》画作之后接着创造机器人去。你就需要这样的自由思想帮助你在开放且不断变化的市场中生存下去。同时，好好利用勇敢的侦察兵，他们能够帮助你迅速获得有前景的领域。“蓝海”不是分析家找到的，它们是探索而来的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

最后，对领导力重新思考。过去你花在控制企业身上的时间可以用来探索更多的可能性。派出更多的侦察兵去挖掘机会或者察觉威胁。在各方面做好调查工作，不要只是纸上谈兵。在融合成为趋势的世界里，战略家是最重要的。

你多大程度上采纳以上建议取决于你如何看待融合趋势在你行业中的发展。但是不要认为在变化发生时你还有足够的时间去采取行动。其实，几乎在每个商业领域，数字化都有很强的效果，这种效果随着计算机日益增长的力量而不断增强。

融合趋势正在将商业的每一行都变为鱼群，它们徜徉在机会和危机并存的海洋里。

Richard D'Aveni

Richard D’Aveni

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



理查德·达韦尼（www.radstrat.com）是达特茅斯学院塔克商学院的战略管理教授，著有畅销书《超竞争》（Hypercompetition）、《战略的霸业》（Strategic Supremacy）和《杀出红海》（Beating the Commodity Trap）、《战略资本主义》（Strategic Capitalism）。近来，达韦尼发表一系列文章，讨论3D打印技术的兴起及可能对世界制造业的影响。他被评为“全球50大商业思想家”之一。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

10 恢复对市场的信心

自尼拉吉·达瓦尔

自由市场资本主义被奉为圭臬，但是每天商业世界里违背这一原则的做法层出不穷，前者和后者中间只有很细微的分界线。

一方面，理想的自由市场意味着市场的公开和竞争，如此，信息自由流动，没有任何一方能够强大到影响供求关系，没有一个公司的竞争优势能够被对手完美复制；另一方面，现实中，市场并不完美，正当竞争有时会被某些商业手段破坏。

我们选择相信理想的自由市场，因为我们深信竞争有利于经济。竞争使商家关注买家的利益，将它们放在商业的首要地位；竞争淘汰低效率的商家；对顾客和资源的竞争激发了创新，激励商家寻找更完善更有效率的做事方法。总之，理想的市场本应该带来经济资源的有效分配，从长远看使每个人都能更加富裕。

如果商业领导们有什么奉行的原则，那便是保证自由市场的效率和自身的完美。但是，现实中，商业却依照另一条准则运行，这条准则认为一家企业的目标是保证股东利益最大化。在这条原则下，企业存在的目的就是给股东们的投资带来长期最大化的回报。这其实是一个有价值的目标和宝贵的原则，因为它和自由市场一起提供了激励机制，保证了资源的有效分配。那些致力于在竞争市场为股东获得最大利益的企业将会有效利用经济资源。

现实的商业情况和你教科书上描述的完美市场大不相同，因为最大化谋求利益最有效的方式便是利用市场的不完美。市场的不完美在于企业获得竞争优势的窍门。利用这些窍门也并非坏事。比如，有不少企业利用中国低廉的制造成本获得竞争优势，改善了中国或者其他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

合作伙伴人民的生活，也增加了股东的利益。但是，渐渐地，窍门的价值被压榨干净，便被弃而不用了，这时企业得继续寻找其他窍门了。

如果企业为了利用窍门而不停地制造和保持它们时，麻烦便出现了。许多公司给政府施压，要政府提供保护使竞争对手出局，这些保护包括贸易障碍、更长时效的专利权或者适用范围更广的专利权。这种为了获取保护和优惠政策的游说给许多国家的不少行业带来破坏性影响，这些行业涵盖了电信、银行、航空、能源、基础设施和医药等等。有时候不免出现可笑的矛盾，比如，有些医药公司要求外国市场降低进口限制，但同时要求对方提高专利保护。

这样一来，我们最终以垄断收场。一小撮公司已发现在价格或者其他领域过于激烈的竞争并不符合它们的利益。

换句话说，我们信奉自由市场，但是我们的实践却在破坏自由市场。在鼓吹通信行业的竞争和垄断间，我们选择后者；在缩短药品专利时效和强制将其推广至全球的两种选择中，我们选择垄断；这样的情况出现时，我们发现自己总是站在垄断这一边。

结果并非是有益的颠覆而是有害的阻挠。

自由市场必定带来的利润也将失去。商家没有必要将顾客的利益放在心上，因为他们忙着保护他们的优势，在这点上，电信公司就是很好的例子；没有竞争力的商家也不会遭到边缘化或者淘汰，通用汽车公司便是如此；创新也得不到发展，看看上一次航空公司不做降价而有创新举动是什么时候的事了。

重新恢复对资本主义的信念不是一朝一夕就能完成的。减少目前普遍存在的对商业的质疑需要很长一段时间，但是企业可以扪心自问，它们真正想要的是什么，是服务于社会的高效的自由市场，还是服务于垄断的低效市场？这个问题是恢复对资本主义的信念的一个很好的开端。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

Niraj Dawar

尼拉吉·达瓦尔是加拿大毅伟商学院（Ivey Business School）营销学教授，著有《倾斜：将策略从产品转移到顾客》（Tilt:Shifting Your Strategy from Products to Customers）（November 2013）。2015年入围“全球50大商业思想家” 最佳战略奖名单。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

11 企业管理的人性化趋势

自弗拉特卡·赫卢皮奇

在思考社会的时候，我们的想法时不时会经历一个巨大的转变，比如议会代表制，或者人权的概念。

企业管理如今也面临着相似的重大改变。几十年来，主流做法都是围绕短期经济利益和成本控制展开的；同时，位高权重的首席执行官调度人力资源，力求将收益最大化。对福利或者社会的考量只是被当作额外的选择，好像利润和良知只能选一个。

现在，从商业、社会以及环境的角度来看，这种做法是有严重缺陷的。有趣的是，现在商业领导人正在达成共识，想要改变这种做法。有这种想法的不仅是一些专家和学者，尽管他们是出于研究的目的。

在过去两年，我同公司和政府的一些高级领导人有过深入的谈话。他们都一致认为：使办公场所人性化是一个趋势，这个重大改变一定会发生。

使办公场所人性化是商业操作和思维上的一个重大转变。过去，我们将情感放在理智的对立面，以此追求短期利益最大化。人被称为“资源”，而领导的角色就是命令和控制，努力达成目标，并下令“无论如何都要达成目标”。 我们现在明白，这种做法无法将利润最大化，甚至无法控制利润。它会导致沮丧和料想不到的后果。服务顾客和产生回报的能力也会因此受损。

越来越多人意识到我们需要利用而不是封锁人的情感，要激励而不是命令人。这不是乌托邦想法，相反，一些业绩最佳的公司已经这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

么做了。这能解释为什么你公司的部分业务蓬勃发展而另一些业务停滞不前。一旦员工的积极性被开发，顾客得到的服务就更好，利润自然不在话下。

从研究的一些细节中我们发现，思维的力量十分巨大。过去不被重视的“软件”，比如价值观、文化、思维和行为，实际上都是充满力量的能源。在调查中，我们找到了能帮助我们从平庸到优秀的杠杆。我们从恐惧和无知的氛围中上升到关注共同的利益，这个改变可以通过正确的领导方式来实现。

商业领导力和组织能力的影响是巨大的。当我们更加重视领导行为，重视员工的思想及参与度时，领导和员工的优先顺序便会颠倒。商业模式的每一部分几乎都将发生彻底变革。

正如我提到的，这不是乌托邦梦想。有些困难的决定仍然要做，预算不一定增长，有些生产线要关闭，有些岗位要裁员。但是，我们了解到的是，信任度高、业绩好的公司比其他公司更容易进行变革，它们的冗余岗位和人员更少，业绩下滑也更少。成本控制仍然很重要，但是员工参与度高的公司做起来更容易些。一家欧洲大公司的领导人正引领着官僚主义向创新文化的转变，他告诉我：“这不是什么新时代的领导力——我不会因为它有意思就去做，我这么做是因为它很重要，因为它是唯一获得结果的方式。我们做的就是改变文化。”

商业模式历史性的改变看起来很吓人，但也十分激动人心。我们不需要再为了利益牺牲良知。你可以一边获得利益一边做好事，你甚至可以通过做好事来获得利益。你的员工不是资源，他们是你的伙伴，一同在一个人性化和开明的工作环境中工作吧。

让我们一起为了这样的将来而努力。

Vlatka Hlupic

弗拉特卡·赫卢皮奇是威斯敏斯特商学院教授，著有《管理变革：如何利用人的力量和变革你的组织以实现可持续成功 》（The

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

Management Shift:How to Harness the Power of People and Transform Your Organization for Sustainable Success）（Palgrave Macmillan, 2014）。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

12 文化是结果，不是方法

自埃琳•迈耶

恭喜你，你的企业获得了发展，也得到了可观的利润。现在，你要寻找国际发展的机会。在你进军马来西亚，在巴西开设办公室或者外包服务给印度之前，请务必好好研究你的企业文化和你要开拓的市场所在的国家文化是否相融合。

拿硅谷一家高科技新兴企业打比方。我们就把这个企业叫作包罗万象企业吧。

在美国获得数年的成功后，包罗万象企业开始了它的国际扩张。该公司有两项核心价值观，一个是坚信激烈的讨论和公开反对是做好决定的基础，另一个认为等级制度和尊重权威导致失败和自满。因此，包罗万象企业在招聘员工时都以此为标准，只招募那些能够在针锋相对的精英氛围中发展的人。当公司逐渐国际化，这些价值观也随之走向国际。包罗万象企业认为它的强悍的公司文化是它获得巨大成功的关键。

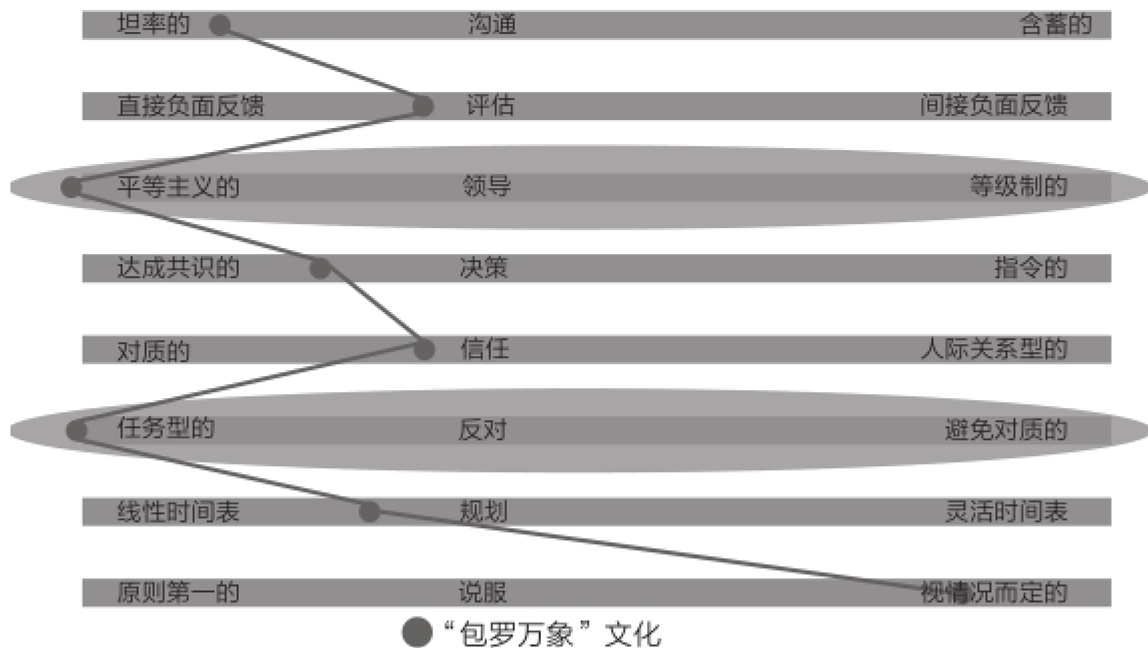
但是包罗万象企业在斯德哥尔摩的第一家国际并购公司却最终倒闭了。一位瑞典经理解释道："在瑞典文化中，我们将达成共识摆在至高无上的位置，所以我们避免公开和他人争论。我们温和地表达我们的不同意见，逐渐达成共识。我们被包罗万象企业收购后，许多瑞典人觉得包罗万象企业同事的针锋相对的处事作风，简直不可理喻且破坏性十足。"在短短六个月内，包罗万象企业在巨大的亏损中苦苦挣扎，加上侵略性的职场名声远播在外，招募必要人才简直成了不可能的任务。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

接着，包罗万象企业采取了新的措施，用上了被我称为“文化地图”的系统来更好地了解自身文化，并将它与下一个目标国家的文化进行对比。

我在欧洲工商管理学院开发的文化地图，是建立在我所在领域的诸多工作成果基础上的。它由八个级别的普遍管理行为组成——沟通、评估、领导、决策、信任、反对、规划和说服。通过比较你企业文化和目标国家的企业文化，你可以发现潜在的冲突并以此制定出相应政策。

包罗万象企业开始它的下一步行动，根据八个级别画出自己的企业文化，标出自己落在哪个范畴，还有哪个级别对自己公司的成功最重要。包罗万象企业的文化地图最后呈现如图A所示，请大家注意范畴3和6。

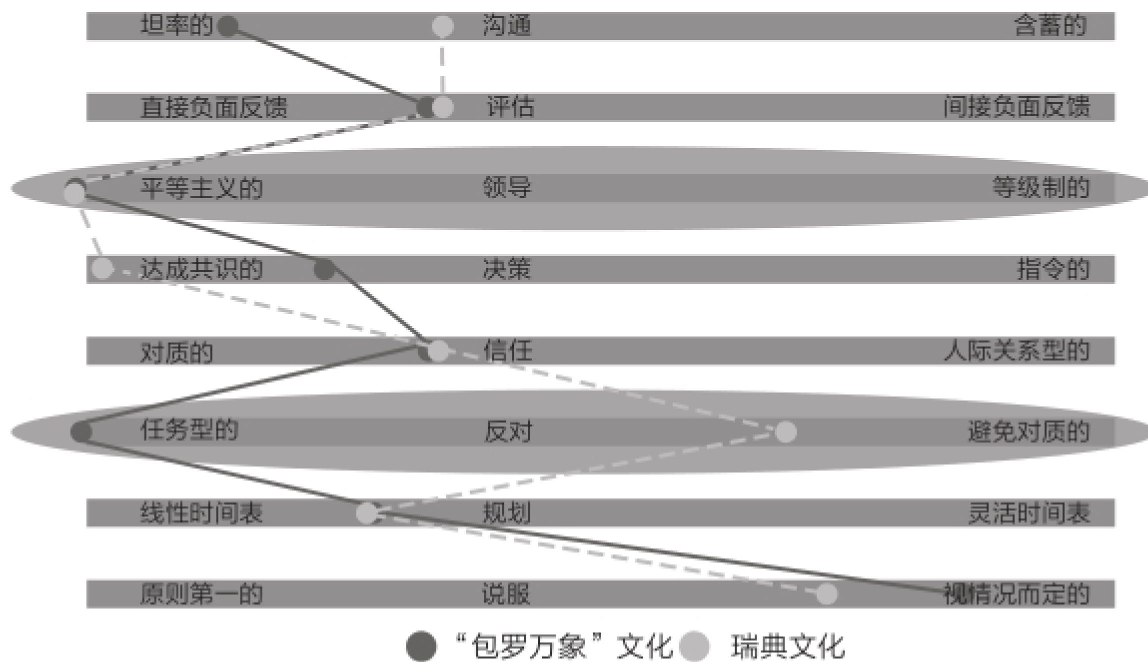


图A

画图的过程让包罗万象企业执行官了解自身与当地文化差异并为此做好准备。在一番文化分析之后，或许有些公司会打消在某个国家设立分公司的念头，或者它们会降低一些被偏爱的文化价值观的重要性，又或者如果一个商业机会的前景大好，它们会做一些调整来克服差异。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

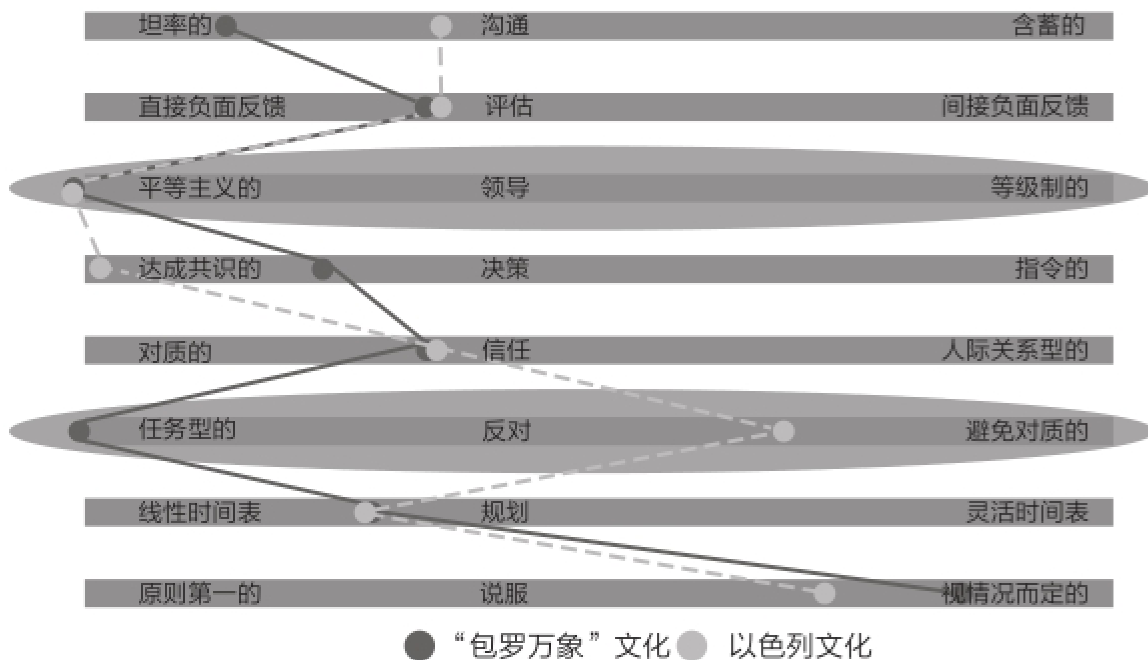
在比较过包罗万象的企业文化和瑞典本国文化后，包罗万象企业的执行官意识到他们本该觉察到企业文化与瑞典文化的冲突，并提前做好应对措施的。图B显示了包罗万象企业最重视的两个文化范畴（3和6）。瑞典文化在范畴3即平等主义的领导方式方面，和包罗万象企业的文化最接近，但是和范畴6即反对的表达方式，相差甚远。通过早些时候的分析，他们意识到冲突本可以得到解决并避免对瑞典分公司产生消极影响的。



图B

当以色列出现商业机会，他们发现以色列文化中的公开反对和平等主义与包罗万象企业十分契合（详见范畴3和6，图C）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



图C

在第一次谈判中以色列员工在众人面前质疑他们的老板，没有任何一方感到尴尬，毕竟这也是包罗万象企业的常见做法。包罗万象企业和这家公司继续合作，之后收获累累。

随着企业的扩张，你要仔细观察你在本土培养的企业文化，找到本土适应不同国家地区文化的方法。文化地图会教你怎么做的。

Erin Meyer

埃琳·迈耶是欧洲工商管理学院教授 ，著有《文化地图：打破全球商业的隐形边界》（The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business）（Public Affairs, 2014）。2015年，她获得“全球50大商业思想家”未来思想家奖。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

13 最简单的往往是最奏效的

自汤姆•彼得斯

写成这封信最好的方法就是在每段用上“颠覆”二字，然后不停地使用“大数据”“物联网”之类的词。的确，我们不停地受到颠覆力量的冲击，也可能被物联网和高级人工智能甩在时代的后方。当然，“领导力”“愿景”“真实性”这样的词也要友情客串一下。

首先，我强烈建议你雇用最聪明的年轻女性和一些年轻男性，帮助你应付这股潮流；至于“年轻”的定义，我想你的董事会应该已经有两三个30岁以下的年轻人了，而管理团队应该不止这个数（如果没有，还不赶紧行动？）。

我的朋友乔治•沃林著有一书，堪称佳作——《零售巨星：美国25个最牛个体户》（Retail Superstars: Inside the 25 Best Independent Stores in America）。我送出了大约100本书给企业领导人和分公司总经理，甚至还有会计部门和人力资源部门的领导。为什么呢？主要有两个原因。一是它包含了25个天马行空的壮举。那些欢乐的个体户挑战了大型连锁店，把它们远远甩在后面。 让我们来看看俄亥俄州费尔菲尔德的丛林吉姆国际市场。人们从四面八方赶来体会“购物娱乐”。这里有1600多种奶酪，1400多种热狗，还有每瓶从8美元到8000美元不等的红酒。噢，还有，丛林吉姆还获得了“全美最佳卫生间”的荣誉。这简直无人能敌。我送出这本书的另一个原因与这句话“做到最好，只有这里的竞争才不激烈”有关。你可以说它幼稚，但我认为它很深刻。

现在让我们来聊聊数量最大的狗饼干，准确说来，是200万块狗饼干。这数字是几年前大都会银行创下的。为了从自动取款机和竞争对手那抢走客户，大都会银行送出了200万块狗饼干。我十分赞同创始人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

弗农·希尔的理念——“你是要节流致富，还是要开源致富”“大力投资人才，大力投资设备”“节流就是走向死亡,我们要的是不停增长的盈利”。这里再提一句，德国人早已将这套理念玩得炉火纯青了。他们无人匹敌的出口纪录就是来自于他们表现最好的中型企业。

这个看似矛盾的理论最后奏效了。2007年，希尔以85亿美元的高价将大都会银行卖给了TD银行。接着他带领他顶呱呱的银行团队雄赳赳地向稳重的英国进军，开设首都银行，然后又一次获得了巨大的成功。这里小小透露一下，在我写完这封信之后的两周，我将参加在伦敦举行的首都银行年度“惊奇”颁奖晚宴。

我新近完成了一本新书的初稿，很可能是我的最后一本书——《优秀的红利》（The Excellence Dividend：Meeting the Tech Tide with Work That Wows and Jobs That Last）。这本书总结了50年来我管理和观察管理层而得来的学习经验。这本书最困难的部分就是从几个句子中选一个题词，这些句子都试图道尽半个世纪沉浮。我很满意最后的结果，选了独一无二的理查德·布兰森的名言：“商业就要给人们带去更丰富更有意义的生活，否则根本不值得去做。”

是“人”在工作，也是“人”在创造利润。只有“人”才是重要的。

见鬼去吧。

好吧，在这里我低下我的头，提一次“颠覆”。我认为，现在的绝大多数工作，包括薪水最高的工作，在未来20年内也有可能被人工智能取代。牛津大学的一项调查显示工作被取代的风险高达50%。我坚持要建立商业领导人的透明的道德义务。正如我在新书里写到的：“作为领导者，你首要的道德义务就是尽你最大能力去发展你所管理的人的技能，包括软技能和硬技能，不管他们是临时员工还是半永久性员工（在2017年，没有所谓永久性员工了）。”好处就是，这就是中期和长期的利润最大化战略的最优选择。米哈里·契克森米哈在他的《好商业》（Good Business）这本书中提到，商业雇用了我们，商业因此有“提升人类整体幸福”的公民责任。这番话很振奋人心，但也提出了挑战。

在最近一次演讲中，我和人斗上了嘴。我的演讲对象是一群公司加盟商，他们言辞激烈地讨论当下白热化的竞争趋势（竞争者、技术

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

和管理规定），认为是这样的情势令他们开出很低的工资，然后又导致工作质量低下的恶果。我承认，我当时有点走题了，试图用乔治·沃林、弗农·希尔和理查德·布兰森的精神去“感化”他们。我告诉他们，我觉得他们的公开目标应该是开出行业里的最高薪资，这个目标可通过提供“最好的服务”以定出远远高于市场的价格来实现。我的说法遭到强烈的反对，但那天我全身而退，因为他们中最成功最大的加盟商站起来为我辩护，称我说得十分正确。

现在，你应该十分清楚我的要求了。如果你坚持不懈追求产品或服务的质量，对背后设计、生产和重塑它们的员工设置高标准严要求，那么最后好事将会接踵而来。

最后，我想引用拿破仑的名言：战争的艺术不是复杂的演习；最简单的是最好的。常识是根本。为何将军们会犯错？ 这是因为他们试图表现得很聪明。最后，献上最真诚的祝福。记得做到最好，因为这是唯一竞争不激烈的地方。

Tom Peters

Tom Peters

汤姆·彼得斯（www.tompeters.com）与人合著的《追求卓越》被称为“美国工商管理圣经”。此外，他还著有一系列企业管理经典之作，包括《解放型管理》（Liberation Management）（Knopf,1992）。他是“全球50大商业思想家”名人堂成员。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

14 战术上的勤奋和战略上的优化同步推进

自安东尼奥·涅托-罗德里格斯

我相信，如今首席执行官们面临着前所未有的挑战，挑战之大比大萧条时期更甚。过去10年间，竞争白热化，原因是高度全球化、经济不景气引起地缘政治不稳定，劳动力增长带来工作投入度下降以及前所未有的压力导致追求短期结果。

为了在新时代能够更好地应付竞争和生存下去，众多企业已经发展出一套反应模式，那就是投资和实施一系列项目，包括收购、数字化、创新产品。在这个过程中，企业多次重组，成本被无情地压低，最后导致历史悠久的企业分裂成几个小企业。

现实中，企业从这些项目中获利十分艰难，而且它们的目标变得十分分散。高级管理层缺乏共同愿景，对于企业的优先目标也无法达成一致，最后大家都在筒仓中各自为政。所有的一切对企业文化，企业战略实施的潜力都有破坏性影响。

过去10年间层出不穷的项目给管理层和员工层制造了混乱。此外，“大跃进”战略令不少企业偏离了它们的核心，使得资源分配过于分散，令人很难明白公司的方向在哪。

优先目标也在不断增加。只是以客户为中心和创新是远远不够的。企业还要有高效、勇于开拓、内部革新、警觉、顺从、灵活、精干等品质。每个优先目标的加入都增加了企业的复杂性，经理们不得不去管理和领导他们的队伍。与此同时，员工陷入了“改变性疲劳”。企业层出不穷的变化令他们疲惫不堪，失去了动力，也失去了方向感，不知道他们应该专注于手头上的日常性工作还是投入到长期项目中去。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

如今的形势令管理层很难拨开迷雾，明白究竟什么才是他们应该投入时间和精力去做的重点，结果，公司成功执行战略和鼓舞员工士气的能力受到损害。

现在，执行官们比起10年前采取行动的时间更少。市场、股东和执行团队没有那么耐心了，他们想要清晰的目标和快速的结果。然而，许多执行官们仍然缓慢前行，无法做出艰难的决定。

如果价值增长或者保持价值是执行官或者董事会的首要责任，那么他们必须采取行动了。做出艰难的决定，调整重中之重，放弃偏离核心的项目和产品，在这些行动上花的时间越长，摧毁价值和被市场扫地出门的机会就越大。

以下七个问题能够帮助你明白差距有多大：

1. 你的企业的目标是什么？这个目标是否和其他所有企业的一样？

2. 我们的重点任务是否清晰，是否和目标保持一致？

3. 你能否列出你的10大战略项目？

4. 你会定期取消项目吗？

5. 你的执行团队是一盘散沙还是一支能够百分之百致力于实现你的企业目标和愿景的真正的队伍？

6. 你有没有可靠的人帮助你达成目标？他们是各自领域里的佼佼者吗？

7. 你如何知道自己的战略上了轨道？

为了解决以上所有的问题，我提出了“项目革命”。这个项目由三个简单的概念组成，得到了乐高集团、西联汇款和微软的证明。它们简明易懂，但对你的企业文化和工作方法有着深刻的影响。然而，它们也需要执行官自始至终的全力支持和投入。整个执行团队的参与也至关重要。如果认真实施“项目革命”，你将在9到12个月间看到重大的改变。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

实行“目标等级制”

目标是公司的母校，应该得到战略远景的支持。

目标要有轻重缓急之分，抓住你企业现在和未来最重要的东西。

将投资放在与目标、远景和重要任务一致的项目上，剩下的项目最多不能超过50%。

挑选出最优秀的人来实施这些项目。

找到能够衡量真正进步的准确对象。

采用“项目宣言”

在壮大企业的时候考虑项目。

提升项目的潜力以推动执行力。

创立项目团队而不是分各小组工作。

售卖项目而不是产品或服务。

首席执行官是最高项目经理。

用项目打破各自为政的局面。

成为一个专注的企业

专注的企业能够让正确的事得以完成，使战略目标得以实现，拥有业绩突出的团队和全情投入的员工。它们的目标等级体系非常狭窄，就建立在一个或者两个优先任务之上，这一个或者两个任务为企业里的每个人所熟知。它们秉持“少即是多”的原则，设立更少的优先任务和更少的项目，但是得到更多的利润和成果。实践前两个概念能够帮助你成为一个专注的企业，然后你就能够成为和苹果公司、瑞安航空和亚马逊等一样伟大的公司。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

Antonio Nieto-Rodriguez

安东尼奥·涅托-罗德里格斯（www.antonionietorodriguez.com）是葛兰素史克疫苗公司（GlaxoSmithKline）办公室和项目管理协会（Project Management Institute）的会长。著有《焦点明确的组织》（The Focused Organization）（Routledge，2012）。2017年，他入围“全球50大商业思想家”雷达奖。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

15 区块链革命

自唐•塔普斯科特

一个世纪以来，学界和商界领导人一起塑造了现代管理的模式。管理者的主要理论、准则和行为在公司创立过程中起了不小作用。这些公司的管理制度大多以等级、水平、集权或者垂直综合形式为主。

如今，情况有所改变。以加密货币（如比特币）为基础的区块链技术将对公司的性质产生深刻的影响。受影响的方面包括公司融资和管理方式、公司创造价值方式以及市场营销和会计等基本功能的发挥。在某些情况下，软件将全部代替人的管理。

如今，互联网将几十亿人联系在一起，这对于在线交流和合作再好不过，但是，互联网移动和储存的是信息而不是价值，所以改变不了企业和公司的性质。你给别人传送信息，不管是电子邮件，Word文档还是PDF，实际上你传送的是副本而不是原件。把PPT打印出来是没问题的，但是金钱、股票、知识产权或者音乐要这么做可不行。这就是为什么对于互联网信息我们要依赖强大的中介来建立信任。银行、政府或者像Facebook这样的社交媒体公司帮助我们建立身份、转移财产和处理交易。

总体上来说，这些机构都做得不错，但是也有不足的地方。因为他们使用中央服务器，所以容易被侵入；他们对服务进行收费，比如对国际转账抽取10%的服务费；他们获取我们的信息，使得信息不能为我们自己所用还产生隐私暴露的隐患；他们有时效率低且不可靠；他们将大约20亿因为没有足够的钱开账户的人排除在外；最大的问题是，他们极不平衡地攫取数字化时代包括当今时代的利益。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

假如，存在价值互联网，也就是一个全球化且高度安全的平台、账本或者数据库，让我们不需通过中介存储和交换价值，会怎么样呢？其实这就是区块链技术带给我们的。集体化的自我利益写死在这个以价值为目标的新兴数字媒介上，这样就保证了互联网商业的安全性、可靠性和诚信。这也是区块链被称为“信任协议”的由来。它使得无数中心化模式有可能化为碎片。企业就是中心化模式的一种，加上管理教条，成为当今资本主义的支柱之一。

事实上，每个企业、组织、政府和个人都将在很大程度上受惠。全球个人对个人的平台正在兴起，它们的对象是身份、信任、名誉和交易。首席执行官们可以借此机会重启公司深层结构，以此来创新和创造分享价值。我们现在说的是要创建更多互联网性质的21世纪公司，而不是垂直综合等级结构的工业化时代公司。金融服务业的首席执行官们都知道区块链带来史无前例的威胁和机遇，其他行业的执行者也将很快认识到这一点。

新型商业模式无处不在，像“优步”和“爱彼迎”这样的颠覆者可能有一天也被自己颠覆。大多数所谓“分享经济”的公司事实上是服务的集成者。 它们将愿意出卖多余容量的供应者集合起来，通过中心化平台，将汽车、设备、空房间或者技能卖给使用者。在这个过程中，它们收集宝贵的数据用于其他商业用途。区块链技术为供应者提供了合作渠道，也给他们带来更多的价值。优步能做的，区块链上的主体都能做到。区块链的诚信协议能够产生合作的或者自主的联系，由有共同需求的人形成和控制。其间服务所产生的利益，除了日常运营开支，都将成为个人收入。大家可以控制这个平台并做出决定。

当企业变得越来越像互联网，管理也会随之改变，而聪明的首席执行官们将会领导这个改变。那你要怎么有效管理在你控制范围外的人才？三式记账法将扫除审计功能，实现实时清算。你的首席财务执行官（CFO）知道这个情况吗？供应链将建立在区块链之上。顾客扫描你的产品，然后找到区块链里你所有的产品。

区块链将扫除很多管理上的问题。2016年成立的分配自治组织就实现了零员工。它是建立在以太坊区块链上的一个软件。这个组织在众筹中获得了1600万美元。“道德风险”将不复出现，因为该软件规定了这个组织必须为每个股东利益服务。虽然这个宏大的实验最后因为智能合同系统上的一个小瑕疵而失败，但仍有许多经验可供借鉴。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

首席执行官们会越来越明白在企业走下坡路的环境中是不可能成功的。也许，互联网的第二纪元能给我们一个机会，让我们从麻烦不断的发展悖论中解放出来。经济在发展，但是受惠的人数越来越少。这个问题引发了其他各种问题，比如社会动荡、极权主义、民粹主义和蛊惑人心的事物。得益于区块链技术，我们不再通过再分配这一单一的方式来解决不断加剧的社会不平等问题，我们可以改变提前被分配好的财富和机会，因为无论你在哪里，是农民还是音乐家，都可以用这个技术分享自己创造的财富。

20世纪90年代中期，首席执行官面临的最大挑战是早期的互联网。这一次，科技精灵从瓶底钻了出来，带来更大的力量和影响。你的公司准备好了吗？

Don Tapscott

唐·塔普斯科特是一系列畅销书的作者。著有《范式转移》（Paradigm Shift）（1992），《数据时代的经济学》（The Digital Economy）（1997），《数字化成长》（Growing Up Digital）（1998），《数字资本与商务网》（Digital Capital）（2000），《赤裸的公司》（The Naked Corporation）（2003），《数字化成长3.0 》（Grown Up Digital ）（2008），《区块链革命》（Blockchain Revolution）（2016）。2015年被评为“全球50大商业思想家”之一。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

chapter three
创新策略：理解创造性破坏

16 引入创新想法，输出闲置的点子

自亨利•切萨布鲁夫

作为一个公司的最高执行者，你的首要任务之一就是保证公司的将来。具体来说，你的公司需要发展，给员工提供更多的机会，给顾客创造更多的价值，给股东带来更多的回报。如何发展公司是你工作日程的重心。

然而，创新是昂贵的，而且公司通常认为创新是项奢侈品，经济景气时大家都想要，不景气时大家都不乐意碰。考虑到经济形势和政治气候，大多数企业对于创新仍只是远远观望，而首席执行官们也只是口头上说说罢了。

公司不需要花费分毫在创新上好像是个不错的方法。一开始，一切都很好，因为砍掉创新的开支省下来的钱使得利润更加丰厚，但很快你的产品和服务开始落后，而你的竞争对手因为不停创新获得了关键的市场份额。你的价格受到越来越大的压力，而你要全力顶住这个压力。渐渐地，利润开始下降。顾客也开始不满意产品的落后。如果再往前看，你会发现自己不久就会从商场出局。如此看来，创新不是奢侈品，而是必需品。创新顺利能够带来高额回报和更持久的利润，提高市场份额和顾客满意度。

总之，要从创新中获得回报，有些关键的问题你需要问问自己：这个领域的专家都有哪些？谁是这些领域的领导者？公司之外还有谁

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

认可我们的方法？谁愿意和我们合作，一起分担成本和风险？我们拥有的专利中真正用上了的有多少？对那些没用上的，我们现在该怎么办？我们现在要怎样试验新的商业模式？我们要怎么去衡量这些模式？

解决以上问题的方案就是开放你的创新过程。从外部引入创新想法和技术能够帮助你获得更多的机会。如此，在别人的基础上发展，不要从头开始，你就能获得迅速的发展；把钱花在你需要的地方，把其他用途可产生的价值留给其他人，这样能降低成本。另外，你还能控制风险，因为你的合作方分担了项目的成本；你还能获得更多信心，因为你可以了解到是否外部人员和你一样对你的项目感兴趣。同理，这就是为什么风险投资家要联合其他资本进行投资。评估你的人越多，你越能从这些机会中获得更多的资本。如此一来，你的项目越公开，你达成目标的机会越大，因为相同的资源可以支持更多的创意。

管理创新也意味着将闲置的点子和技术输出到公司外部。许多有价值的想法和技术在公司内部被束之高阁，也没有办法在公司外部实现其价值。你可以想想，你所有专利中，有多少在公司内部被用上了。一位有前途的工程师也许得见二十几个投资人才能找到愿意尝试他想法的资本，但凡其中一个投资人同意，那么他的想法就有可能变为现实；同样情况下，如果在你公司内部，这个有前途的工程师要找二十几个人来出钱支持他的想法，可是只要其中有人说不，他的计划便泡汤了。

到底什么样的过程才能支持更多的创新？

输出你闲置的点子能够给你带来其他好处，比如它能带来对不同商业模式的免费市场调查。一旦你的点子离开你的公司，便会引来多方的审视。也许他们会根据你公司的商业模式设想出一套截然不同的商业模式。很有可能的是，一个创意在实现过程中会在原地不停打转，因为你要不停地寻找愿意购买创意项目的顾客，也要确定这些顾客购买的对象。这一切都应靠别人的资本来实现。如果创意和市场完美结合，你有几个选择：一、抽取一部分利润；二、拿回创意所有权；三、不作为。现在，你知道公司内部的许多活动都可以用这个方法来创造和实现它们的价值。

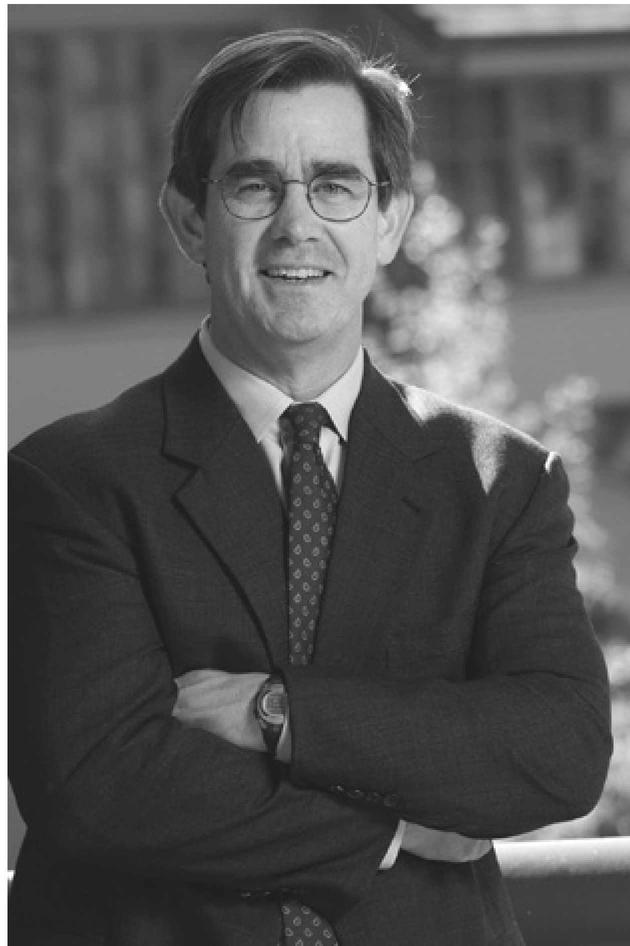
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

与其不停试验，将未来挂在它身上，不如让世界替你试验，保证你的未来。

Henry Chesbrough

Henry Chesbrough

亨利·切萨布鲁夫是美国加州大学伯克利分校哈斯商学院加伍德企业创新中心主任。他首创“开放式创新”（open innovation）这一概念，是“全球50大商业思想家”之一。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

17 判断力是创新的驱动力

自亚历山德罗·迪菲奥里

你真正需要知道和明白的是，分析论所能做的不过如此。这也许和别人告诉你的不同。先进的企业还需要具备其他复杂与和人性相关的品质：判断力。如果你能获得和运用洞见和质性判断，并进行创新，便给企业增加了关键竞争优势。

问题是，绝大多数企业创新时用的是数字为先的方法，并在培养发展分析能力上投入了大量资金。近几年，为了增强企业分析能力，大量的投资涌向了分析和大数据领域。创新程序重新启动或者过度启动，门径管理程序都配置了财务分析工具，用来支持企业实施决策决定每一阶段要用的资源。在寻找数据过程中，分析家们设定参照标准，依此推测企业的前景。在你了解情况前，企业就已经做出了决定，投入到“我也是这样想”的创新中去。这样一来，质性视角在决策中没有任何地位。但是，决策和创新不应该只是数字分析的练习而是质性过程，在这个过程中分析师依据个人观察和反思提供意见，而不是倒过来。

为什么企业领导人在做创新决定时要如此费力地加入质性判断呢？根据我们的研究和咨询经验，原因主要有两个。

第一个原因可称为“熊彼特的偏见”。经济学家熊彼特对于创新企业的远景描绘，我们能够说得头头是道。这幅远景太吸引人了，以至于人们都无意识地倾向于认为洞察力的魔力是不可复制的。不少企业领导人认为我们依靠的是 “独一无二”的基因天赋，但是过去30年的科学研究表明，结果恰恰相反。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

一项关于15岁到22岁的同卵双生儿的研究发现，尽管智商80%和基因相关，创新能力测试的表现和基因只有30%的相关性。许多我们认为是基因决定的特征其实都是后天环境的产物。这项研究有重要意义，因为它表明我们可以通过后天学习来提高我们的创造力。当然，不是每个孩子都能成为莱昂纳多・达・芬奇，也不是每个年轻的经理人都可以成为乔布斯，但是抱持这样观点的人没有看到和创新有关的真正重要的事实，那就是创新由不同因素决定。受基因影响的，我们称为大C，而受态度、思维和思考能力影响的，我们称为小C。我们往往容易将这两种不同类型的创造力混淆在一起。举个例子，如果你挖掘一下苹果公司的幕后故事，你会发现成就苹果公司的不止乔布斯一人。事实上，他本人犯过不少错误。如果苹果公司都由他一个人说了算，那么苹果公司不会有今天的成就。成就苹果公司的是有天赋的乔布斯，他的同事和手下以及那些直言说出自己想法的人。对于这一点，乔布斯也不否认，也许不是在他在苹果的第一阶段，但在第二阶段一定如此。在被问到他最得意的创意是什么的时候，乔布斯既没有提iPod也没有说iPhone，而是说苹果这个公司。他声称创立一个有生命力的公司比创造一件伟大的产品来得更艰难但也更重要。毫无疑问，大C比小C在商业中的作用更大。

第二个原因是质性判断令人不安，而测量令人安心。企业，尤其是大企业，需要控制过程，而操弄数据可以令人心里有底气。此外，测量还可视作客观的结果。企业领导人为量性分析的魅力狂喜不已，他们相信数据，从不怀疑它的引导。随着对预见和控制的痴迷增加，领导人变得越来越怀疑质性意见。然而，无论数据令你如何安心，领导最想要的并不是这个，而是抓住出现的机会，就算数据分析结果持相反观点。

举个例子。Nespresso是雀巢公司旗下的一个品牌，目前已成为欧洲著名的高端咖啡品牌。Nespresso咖啡机是一款功能单一只能使用咖啡胶囊的机器，它的咖啡高端且风味独特。Nespresso这个品牌得以迅速发展是因为它放弃办公室这个群体，以家用为目标进行推销。但行为研究显示家庭对于新东西接受程度低，而且顾客购买意愿的数据分析结果并不满足雀巢公司市场研究所设定的条件。时任Nespresso市场主管的让－保尔・盖亚尔坚信家用咖啡机行得通，他巧妙地解读数据，说服公司做一次冒险。如果当初他完全听从量性研究，这个想法就无法落实。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

分析是有用的，这点毫无疑问，但现实中，判断力是创新的驱动力。

祝各位好运。

Alessandro Di Fiore

Alessandro Di Fiore

亚历山德罗·迪菲奥里是欧洲策略创新中心（European Centre for Strategic Innovation，ECSI）和ECSI顾问公司（www.ecsi-consulting.com）创办人及执行长官，工作地点主要在波士顿和米兰。2016年，他入围“全球50大商业思想家”雷达奖名单。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

18 要紧跟时代，万事俱备，才能成功

自玛格丽特•赫弗南

我们要紧跟时代，但是不少商业领袖仍然花大量时间借鉴早已过时的经验。商业是朝前而不是往后看的。目前，你和其他领导者面临的挑战就是你们越来越无法准确预估将来。

过去，也许和你在商业院学到的一样，你充满热情地认真地制订了一份三到五年计划，经过详细讨论，整个公司都积极投入，为实现这个计划努力。但是，如果你现在仍然这么做，就是在浪费时间。你的计划建立在这么多充满风险的假设上，结果变得毫无意义。一到两年计划已经是极限了。这种过时的管理方法不会奏效了。现在的问题不是做得更好，而是做得与众不同。

你的挑战是要打造一家适应力强、灵活和反应迅速的企业，你的最终目标是打造能够不断进化的文化和架构。你需要的人才是那些热爱学习，善于从错误中学习并能慷慨支持他人的人。“超级鸡”（靠碾压他人突出业绩的人才）必须要走，不管他们的才华有多么突出。

在你努力的过程中主要有两个敌人：等级制度和官僚主义。等级制度带来无与伦比的安全感，代价是要承担责任，因为总有很多人可以责备。如果一个企业存在风险，或者充满了机会，那么你需要企业中的每个人都感到有责任处理这些问题。等级制度则适得其反，当你了解究竟发生了什么时，为时已晚。此外，在维持职位高低的同时，你需要让大家在公司自由行动，传播想法，相互学习和探讨。那么，哪些障碍是可以除去的呢？

除了等级制度，官僚主义盛行的公司能将聪明、独立和有想象力的人变成机器人。目标评估和绩效考核制度既阻碍了自主性又降低了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

责任感。因为在这样的体制中，员工只需要按吩咐行事，如果命令不合常理，甚至是有害或者愚蠢的，都和员工无关，所以，官僚主义必须减弱。你要创造条件，信任大家，并能妥善说服大家。目标令人分心，具有破坏性。重要的是结果。

按市场的样子去组织你的团队。充分发挥人才的力量，将不同思考模式和教育背景的各色人士聚集起来，为他们营造自由和安全的氛围，鼓励他们勇于表达和争论，并且倾听他们的意见。开放创新平台能够释放团队所拥有的创造潜力，这比工作本身所能允许的多得多。将这项任务作为你的挑战，去打造平台，让想法流动起来，也让社会资本鼓励创意冒险和合作。大多数公司都没有充分认识到人才的潜力，只有在提高对每个人而不仅仅是一部分人的期望后，潜力才能完全发挥。

在你公司和社会之间存在的，要么是一堵墙，要么是一张布满气孔的薄膜。前者让你觉得有安全感但是也带来远离现实的挑战，而且它让创新变得更难而盲目变得更简单。和社会保持开放的关系能够让公司保持常新，富有创意和更加接地气。从封闭到开放性文化的转变才是你面临的最大的挑战，你需要转变，公司也需要转变。封闭的文化阻碍发展，开放的文化保持发展。

单打独斗难胜出。一名董事会成员在一个极度糟糕的季度后说：“没有人觉得容易。”领导力是一项特权，需要热情、专注力、环境和能干的人去保持它。万事俱备，你才能成功。

Margaret Heffernan

玛格丽特·赫弗南是美国作家、成功的女商业家。她的著作有：《裸露的真相：职业女性对商业和真正重要的事情的宣言》（The Naked Truth:A Working Woman’s Manifesto on Business and What Really Matters），《她是如何做到的》（How She Does It），《故意视而不见的大难时代》（Willful Blindness: Why We Ignore the Obvious at Our Peril），《未来的竞争力不是竞争：从针锋相对到

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

合作共享，翻转思维重写经济法则》（A BIGGER PRIZE: Why Competition Isn’t Everything and How We Do Better）。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

19 引领创新的三种关键能力

自琳达·希尔

公司花钱请你来保证它的长期健康发展。你不仅要维持公司的运作，还要不断保持并非仅仅一次的创新。在当今经济形势下，创新不意味着蓬勃发展，而是存活下来的关键。我和我的合作者花了10多年研究世界范围内杰出的创新领袖，他们分布在各行各业。我们的发现可以令你大吃一惊。

大多数领导人，当他们进入“C型人才”（管理人才）行列，他们都认为首席执行官的第一要务就是设定愿景，然后激励大家一起去实现它。这种领导方式在许多时候都十分重要，但是当要引领变革和打造不断创新的企业时，这种方式便不再奏效。引领创新不是制定方向和朝着同事们喊一声“跟我来”那么简单。大家希望和你一起创造未来，而不只是跟着你奔向未来。

我们研究的领导人对创新的定义广泛而具包容性。他们认为创新可以是产品、服务、商业模式、程序和组织方法的创新。创新可以是渐进式，也可以是重大突破式的。对他们来说，创新可以来自公司任何一个人与任何一个角落。挑战在于怎样挖掘公司的每一分潜力并使它们为公司所用。

我们和其他人的研究发现，创新绝大多数来源于各种各样的人的合作。合作不是简单地在一起工作。创新要求的不是“走在一起，好好相处”的合作模式，而是要大家热烈探讨和争论。创新在多元化基础上蓬勃发展，如果没有激烈的思想碰撞，没有从多种方法中学习和测试的耐心，没有持有开放的选项，直到它们被整合到新的有效的解决方法中去的勇气，那么就没有真正原创的解决问题的方案。在这个过程中，管理情绪、压力和冲突会让创新领导者感到不舒服不自然，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

即使最有能力的领导人也会面临这样的问题。但是，根据我们的研究，成功打造了一次又一次创新的企业的领导人，他们便成功做到了。

也许你会问，该怎么做？你可以从培养三种关键的组织能力入手，这三种能力是创新问题解决法的必备条件。首先，有创意的摩擦，这是通过有建设性的争论和不停地碰撞而产生创意点子的能力；其次，有创意的灵敏性，这是通过快速试验和学习不断测试和改进点子的能力；最后，可提出有创意的解决方案，这是将所有想法最好的一面结合起来以达到最佳效果的能力，即使有些想法看起来是完全冲突的。

在最好的情况下，创新是有风险的。即使创新有回报，也要一个较长的周期，所以你不能单打独斗，而要拉上你的同事还有股东。在最近一项关于股东和创新的调查中，我们发现，有太多的执行官说他们的董事会对于创新“不太友好”。这是谁的错呢？说来话长。面对这种情况，我们的建议是，牢牢记住董事会成员是人。坦白讲，市场变得越来越短视，董事会成员要采取以公司长期利益为重的做法需要一定勇气。此外，他们还受到激进分子和其他股东的不停撺掇，这些股东在维护自身利益方面的要求越来越强硬。

说到创新，董事会成员告诉我们，制订创新方案时，董事会和管理层之间没有一条明确的界限。所以，你不能指望将董事会挡在门外，力图控制话语权，然后看着愿景实现。相反，你应该和所有董事会成员建立伙伴关系，让他们通通参与进来。这样，在面对创新过程中出现的各种两难境地时，你就从单纯的“告知—行动”转变为妥协。简而言之，你要在董事会上来点有创意的摩擦，这种能力现在已经稀少了。

作为首席执行官，你可以帮助董事会发展一种文化，鼓励董事会成员间以及董事会和管理层间展开积极而激烈的讨论。你需要深思熟虑，提出相关的学习经验，让董事会明白你的商业愿景和竞争蓝图，这样他们才会为风险和收益计算做好准备。在提呈给他们创新想法时，管理层必须能够轻松面对董事会，即使自己的点子还不成熟。此外，管理层还需要准备和董事会畅所欲言地讨论，应付可能出现的尖锐问题和挑衅。你要让董事会成为你可靠的建议人和合作伙伴。通过支持和对峙，董事会逼着管理层向前思考，并给他们提供一个十分必要的现实清单。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

将“不友好”的董事会变为“亲善创新”的董事会需要花点时间。根据我们的研究，改变董事会文化十分艰难，但是如果你的公司要获得长足的发展，你必须担起这个工作。

进行创新时，你要重新思考你的领导风格。你对同事和董事会的责任不是做一个推动创新的“单人天才”，你要成为攻克前方难题的铺路者。

致敬，

Linda A Hill

Linda A. Hill

琳达·希尔是哈佛商学院工商管理学院的华莱士·布雷特·多纳姆（Wallace Brett Donham）教授、哈佛商学院领导计划中心负责人，与他人合著有《天才总动员：引领创新的艺术和实践》（Collective Genius: The Art and Practice of Leading Innovation）HBR, 2014）。2015年，她获得“全球50大商业思想家”最佳创新奖。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

20 颠覆者的“饿狼精神”

自惠特尼·约翰逊

在这里，我想谈谈“颠覆”和“颠覆者”。对于很多人来说，“颠覆”一词被提及的次数太多了以至于成了噪音。这实在是不幸，因为颠覆具有巨大的威力，能够改变企业、社区和世界。它对你的企业的成功至关重要，但是秘诀在于，只有人颠覆了，企业才能颠覆。

根据韬睿公司的分析，员工高度投入工作的公司，其业务收入增长了19.2%，而员工工作投入度低的公司，其业务收入下降了32.7%。

这是个好消息。

坏消息是，员工投入度的数据深不可测。在思考企业出现的问题时，也许你在想这是不是政府出台的政策导致的，或者商业模式的漏洞造成的，又或者是你的竞争对手搞的新花样引起的。事实上，最大的问题是你的员工对他们的工作，也就是公司的任务，投入不够。假如你的员工像大多数美国员工一样，那么“无聊透了”可以用来形容你的员工工作时候的感受，对你的感受，也是如此。

著名的盖洛普民意测验调查了员工投入度，但是几年下来，结果都没有发生改变。那些投入工作的员工的比例一直维持在1/3以下。50%的人说他们“不投入”，而有超过17%的人毫无愧色地说他们“主动不投入”。对于这种情况，我的猜测是他们正在一边做一边物色新工作。如果他们聪明、有才华并且有能力，那么他们可以找到一份新工作，并且有更好的机会在新工作中崭露头角。他们颠覆了自己。但是，就算是对工作有一丁点不投入的员工，他们生产力下降，发挥潜能的动力降低，所做的贡献往往也会突破你的心理底线。工作不投入

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

这件事在年轻一代身上最普遍，他们是最有创造力，最了解科技，也是最不稳定的劳动力。这批宝贵的“资源”平均三年不到就会离开你的公司。

你的企业文化当然需要改变以鼓励和协助内部人员的颠覆，而且你必须引领这一改革。我的建议如下：

首先，培养管理层成为“星探”，挖掘公司具有颠覆潜能的员工，为他们的梦想和创新扫清障碍。加快将新想法变为现实的速度。注意那些提反对意见的人，他们会冲破一切障碍要改变。采用自行车队的概念，让车队里的每个人都帮助最厉害的骑手冲到最前。

其次，建立一个高风险的竞技场。在这里，失败不意味着终结，而员工可以探索各种可能性，去尝试他们从未试过的领域，并从错误和成功中学习。真正的挑战任务＋真正的责任=真正的进步。

再者，给培养人才者回报。你的管理层中有多少人愿意培养那些将来能够取代他们的人？谁有很多下属是从本部门晋升的，或者愿意为他们安排调动？管理层培养新手人才就是创造价值，他们通过帮助员工颠覆内在而鼓舞了士气。

接着，给有独特优势的员工提供真诚的实质性奖励。应该鼓励和奖励颠覆者，并对创新敞开大门。

再接着，训练人才以做未来储备。为人才不停创造学习的机会，把它当作企业发展人才的常用做法，而不是当作去留住满心怨气的高价值人才的最后手段。明白自己被特意培养并将被委以重任的人更愿意留下来，接受新挑战。

最后，往长远看，克服员工挑战新任务时出现的暂时失利。变化伴随着成长疼痛，但是这种疼痛是受人欢迎的问题，这与思想僵化和退步带来的强烈不适有着天壤之别。

投入、忠诚、创新、出色的业绩和更高的利润都是鼓励人员颠覆而产生的惊人效果。不管你做什么，这种效果都会出现。问题关键在于你的有价值员工是为你颠覆还是因为你颠覆。帮助你的员工实现他们的梦想，你和公司的梦想也就更容易达成。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

祝愿你的自我颠覆获得成功。

Whitney Johnson

Whitney Johnson

惠特尼·约翰逊由华尔街的一个小秘书做起，40岁成为美林的卖方分析师。她和克莱顿·克里斯滕森联合创办了玫瑰园咨询公司（Rose Park Advisors），也是《胆识、梦想、执行力：只要你敢想，奇迹就会发生》（Dare,Dream,Do:Remarkable Things Happen When You Dare to Dream）（Routledge,2012）一书的作者，并著有新书《颠覆自我：发挥颠覆性创新力量的作用》（Disrupt Yourself:Putting the Power of Disruptive Innovation to Work）（Bibliomotion,2015）。此外，她是Forty Women over 40 to Watch的联合创始人之一，并获得过翠贝卡“颠覆性创新奖”。她被评为“全球50大商业思想家”之一。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

21 软实力是竞争对手最难复制的

自索伦·卡普兰

来信是为呼吁您采取行动，去做一件事情，这件事情是唯一能够拯救你公司，保住你员工工作，继续为你的客户、供应商、社区和世界提供价值的方法。

正如你最近所经历的，竞争性优势已经不复存在。能否存活和继续发展就看你是否能够灵活地带领你的公司抓住机会，避免被淘汰的命运。

在上次的财报电话会议中，你宣布了平衡季度业绩与长期投资和增长的重要性。你说你的成功标准包括三重底线：包括人、地球和利润的。这些都是伟大的抱负。

现在的问题是，以上所说的一切都无法实现，除非你找到能给你带来无限增长的魔法配方。

方法只有一种，那就是，你必须创造创新文化，使之成为你的隐形优势。创新文化就是要在各个阶层和部门推广自由思考、创新精神和可持续的价值创造理念。竞争性优势存在于表层之下，你的竞争对手并不能看见。那些不成文的规定、价值观和假设，但凡能影响推动创新的行为，都是公司隐形优势的所在。能够不断帮助你达到三重基准衡量标准并带着你的公司走向未来的，只有这一个方法。

当然，这个方法最大的问题在于，创造和保持创新文化没有所谓“最好的做法”，因为每一个公司的情况都不一样。因此，你要做出选择。你可以任你公司的文化自由发展，这可能是成就你的未来发展的秘密配方，也许不是。当然，你可以选择采取行动，塑造你公司

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

的文化，打造一种环境，使得渐进式创新得以在各处推广，重大发展能够推进核心业务，甚至颠覆性发展能够改变整个游戏规则。

好消息是，如果明白了塑造规范、价值观和行为的因素，就有可能影响它们，然后创造一个创新文化。

经过几年的研究和经验，我提供五条原则和做法，你可以从现在开始用它们来创造你的隐形优势。

首先，留心你的创新目的。你公司的目标和其他公司差不多，都是成为某某东西的第一供应商。问题在于，你的领导目的听起来都是为了给股东创造价值，但是没有什么人每天一早起来会为了给股东创造价值而真的充满干劲。股东价值增长可能来自于创新，但是让人长期全身心投入工作的绝不是股东价值的增长。 因此，为你的创新目的换一套说辞，就说你想要改变世界，另外，也请把你的创新目的和顾客挂钩。

第二，让“创新”成为每个人的工作。如今的商业圈吹着一股“颠覆创新”风。每个人都想成为下一个苹果、优步或爱彼迎。有这想法没有什么不对，但是你要认识到，创新的步伐可大可小，有渐进式增长，也有重大突破成为核心业务，还有重塑整个行业的颠覆性发展。认识到这点，创新这个概念也就没有什么神秘的了。此外，还需认识到，创新的对象不仅仅是技术、产品或者服务，还包括过程、合作关系、能力建设和商业模式。将创新规划到每个人的工作中去，保证它被每个位置的职员所接受。

第三， 介入，然后抽离。叫每个员工“向前去创新”是不够的。当每个人都有平等的机会去贡献他们的创新才能时，你还需要帮助他们开始创新的过程。为创新过程提供一些原则和做法指导，但是不要将这种方法结构化。给大家提供能够让人在“安全”的环境里，专注于真正挑战和机遇的各种各样的机会，比如参加工作坊和“黑客松”。给公司里的每一位员工提供时间和方法去创新，让他们自个儿琢磨。给他们简单的途径去创造、测试、发展和实现梦想。

第四，衡量什么是有意义的。管理大师彼得·杜拉克说过：“有衡量才有提高。”换句话说，你衡量了什么便得到什么。仔细检查你的衡量标准，看看有哪些衡量方法压抑了创新。设定新的衡量标准时，不要局限于个人的利益得失，因为创新在各部门间的相互合作中

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

更容易出现。不要只是衡量收益，也要衡量公司进入新市场或者创造新的商业模式的能力。

第五，管理文化标志。领导所做的一切都传达了什么是重要的，什么是公司所重视的。价值观、奖励、励志故事、口号甚至表情都是标志，它们代表着公司的文化。你可以选择将这些标志当作为高级管理层配置的专属停车位，用来传达等级制度的价值，当然，这么做会抹杀创新精神；或者，你可以选择设立创新奖励，通过励志故事使你“内部企业家”的形象在公司深入人心，并且宣传你的创新努力，使公司上上下下都明白公司重视各方面的创新和再创新。

软实力是竞争对手最难复制的。未来唯一的可持续竞争优势就在于创新文化的建立。建立你的隐形优势，这样，在颠覆无常的世界里，你不仅可以生存，还将获得长足的发展。

祝好。

Soren Kaplan

索伦·卡普兰著有《创造惊喜，就 大卖》（Leapfrogging: Harness the Power of Surprise for Business Breakthroughs）以及《隐形的优势 》（The Invisible Advantage）（Greenleaf, 2017）。他曾在硅谷担任高管，现在是南加州大学有效组织研究中心（the Center for Effective Organizations at the University of Southern California）教授。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

22 不，创新救不了你，但是可恶的问题可能会

自阿尔夫·雷恩

也许今天又是创新不顺利的一天，我很明白你此刻的感受。我明白并且感同身受。这一切不是你的错。你照着他们说的去做，请教大师，阅读著作，参加会议，尽可能照着他们的建议去做。他们的建议是什么呢？简单说来，就是你要改变，越快越好。他们说，你要么创新要么死亡，要不断寻找机会，适应新科技的趋势。他们说你要打造一个创新的企业，一个能够拥抱创意并且不拘一格的企业。他们还说你要在被人颠覆之前颠覆自己，以将来为导向而不是故步自封，并听取顾客和企业内部人才的建议，从传统主义转型为潮流先锋。这些道理你都明白，你很聪明而且你不断尝试。但是，你是怎么尝试的呢？

问题是，一切都不会如广告里说的那般容易。你努力支持企业的创新，但是没有什么重大的突破。你请来戴着古怪眼镜的咨询顾问，他们带来制胜法宝，写在便利签上，但是他们走了之后，一切又都回到了原点。你给创新项目投钱，但是它们却出人意料地没有带来成果，当然这一切你宁死也不会向媒体承认。事实上，虽然你从没有将怀疑大声说出来，但是你对新产品的创新程度确实有所怀疑。当然，你会说这些新产品有着巨大的飞跃，你讨论着你的新App和数字化。然而，在漫漫长夜里，你会质疑是否这些都是扯淡。我明白你的恐惧，我要告诉你的是，别担心，你什么都没有做错，你只是被误导了。

创新本应该是用来改变世界的，但最后出来的都是一些无足轻重的东西，担着“创新”的虚名罢了。创新本应该用来革新你的公司，但是最后却没什么改变。创新本应该一改传统管理的模式，但是最后却被咨询顾问、评论家和管理人操控和扭曲。所以，创新，拯救不了你。事实上，是你对创新的错误信念害了你。你最不应该做的事情就是投钱在毫无用处的天花乱坠的广告上，或者给疲惫不堪的企业再来

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

一道创新计划，这样的计划只会养肥了顾问，给其余的部分雪上加霜。

与此同时，有另外一条出路，虽然它看起来并非是一片平静的“蓝海”。“创新”总是不能够满足大家对它的一些期待，比如“彻底的”“革命性的”和“颠覆性的”，部分是因为我们失去了驱动创新的伟大野心。我们曾经想要能飞的汽车，也想要改变世界，但是我们最后却搞了140多款饮料、PayPal和苹果一系列产品。

现在创新无处不被使用，从小小的电子产品到各种各样的速成汤品。创新因此失去了它原来的意思。现在，你的手下对创新毫无热情也毫无兴趣，因为什么都可以称得上是创新。你仔细想想的话，会发现他们对“创新”已经嗤之以鼻了。在他们看来，这个曾经威力十足的词如今已经沦为一些人操控的手段，他们只在乎怎么看起来好看些，而不关心怎么做得有意义。

但是，千万不要绝望。在这个世界上，仍有很多事情值得做，很多有意义的项目值得尝试。这个世界上有许许多多难搞的问题，比如生态问题、不平等问题、巨大的科技挑战。它们都值得你去寻找创新方法。虽然你的顾问只教你怎么创新，但在颠覆环境中，你可以整合公司资源，让创新变得有意义。你从未有过更多的工具去理解这些难搞的问题，也从未有过更多的能力来改变世界。

你看，不是什么都要创新。创新是用来创造伟大事物的工具，而不是创造自己本身。为了创新而创新，你会失去方向，看不见真正重要的东西，比如有意义的改变，解决重大问题和创造更好的世界。所以，请忘掉那些绚丽的辞藻和不切实际的会议。当我们不那么看重公关，而更在意怎么建造一个好世界的时候，想想什么才是可能的。与其在意自己看起来有没有创新的样子，不如想想自己做些什么来实现自己伟大的野心。想想一个公司因为有意义的事情而充满生机的样子，而不要困在跟风的思维中。

Alf Rehn

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

阿尔夫·雷恩芬兰学者，演讲家。著有《危险的观点》（Dangerous Ideas）（Marshall Cavendish，2011）。与他人合著有《潮流聚焦 》（Trendspotting）（ebook,2013）。2015年，他入围“全球50大商业思想家”最佳创新奖。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

chapter four

打磨思维：每一种认知都自带缺陷

23 反思目标

自杰米·安德森和阿耶莱特·巴伦

在你成长过程中，人们总是要你胸怀大志，上天揽月。恭喜你，你成功做到了。现在，你成功跻身“C型雇员”（ 指企业最高管理层，因其英文名称开头字母都带C而得名）行列； 作为首席执行官，你肩负着众人梦寐以求的责任。然而，你也许开始思考成功对你来说意味着什么，也开始意识到你不再只被你的谋生之事所定义。或者，你在怀疑，你获得的成功和你现在的样子是不是你真正想要的。如果是这样，你下一步该做什么？

如今，许多高管都用他们的工作来定义自己，生活中的其他一切都屈居第二位。如果你是他们中的一员，那么到这里你可以停止阅读了；但如果你期待更多，对成功的定义有更广泛的理解，那么请继续往下看。

进入工业时代后，最大的成功之一就是在大型企业里跻身高管行列。从儿童、青少年到最后成年，成功的人生有着不成文的脚本，包括：拿到学位，敲开好工作的大门，一路加薪升职，事业成功。这一路，你或许可以找到人生伴侣，建立家庭，或者为社区做贡献。这些很大程度上都依赖于你如何看待个人、社会和物质成功。

在你如今的成功故事里，有时候你会感觉自己是两种不同的人：一个是职业自我，另外一个是个人自我。人们期望你平衡生活中这两

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

个截然不同的领域。但是，也许你的事业成功却在更广的意义上意味着不尽如人意的生活，因为在一路晋升过程中，你做出不少牺牲。

越来越多的C型雇员开始质疑他们究竟活在谁的梦想里，以此试图回归他们的梦想，并对成功做出更广更人性化的定义。要做到以上，首先，你要意识到，你并不是处在所谓的中年危机中，你只是在对中年现实进行查验。当然，考虑到现今大多数的我们都能活过百岁，这个现实查验可能在你50岁或者之后才出现。

现在，你应该开始制定有意义的目标。这些目标不局限于获得企业的认可或者为企业创造价值，而是和为人父母、做慈善、培养兴趣，甚至是实现体育野心有关。如果这样，你需要腾出一些时间，缓下来，反思目标。反思目标这件事也许来得没那么早，甚至会使你经历一段迷失方向的日子，但这件事在数年甚至数十年直线型职业发展之后一定会出现。

当然，反思目标的过程不应该由一人独自完成。你可以和你所爱之人一起完成，确定你们共同的新目标。你要接受，成功的生活不是关于“我”，而是关于“我们”。当你完成新的成功图纸后，你问问自己，现在首席执行官的生活是否符合你的设想。如果答案是否定的，那么是时候做出改变了，但是这里绝无建议退休的意思。聪明人可以做许多不同种工作，这些工作可以给生活的其他目标留出精力和时间。

如果你决定走一条新的道路，那么恐惧在所难免。第一波恐惧与个人生活息息相关：你会担心财务安全，失去地位或者再不能回头。第二波恐惧和你所处的社会与职业环境相关：你担心自己令他人失望。你身边的人会震惊，表示难以置信，但是你必须认识到，不是每个人都能明白非线性职业道路的选择。你需要在乎的是你的好朋友和家人，因为他们也要面对和处理自己的恐惧。

现在，我们鼓励你开启一段人生，在这里，是你，而不是你的公司，来定义成功的意义。获得事业成功没有任何错，毕竟这是我们都追求的。但是在大部分的企业里，伴随着巨大成就而来的是责任，这些责任高度强调个人对企业忠诚先于个人生活目标。

我们希望你每个方面都能成功，继续上天揽月。但是，宇宙中行星无数，你要确定你上天揽的那只月亮能够被你真正揽在怀里。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

真诚的，

Jamie Anderson and Ayelet Baron

杰米·安德森是一名演说家、作家和自行车手。他是 《成功的艺术》（The Fine Art of Success）一书的合作者，也是TED“What is success, really？”的演说家。



阿耶莱特·巴伦是一名企业家、演说家和作家，曾任思科（企业网络产品的全球领先供应商）执行官，罗氏制药和基因泰克创新员。著有《企业的理智之旅》（Our Journey to Corporate Sanity: Transformational Stories from the Frontiers of 21st Century Leadership）（Param Media，2016）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

24 深度思考：不断逼近问题的本质

自马克·埃斯波西托

在我看来，当今社会最迫切的问题就是几个民主国家政治的失败。它们没能够推动和谐、包容和繁荣的整体发展模式。同时，经济持续低迷，不少企业被迫接受波动性带来的后果。市场阴晴不定，大家不知道如何重振经济，建立新的经济基础设施，以此安然度过新世纪的挑战。

市场起伏不定，他国经济迅速发展，这些信号都令人沮丧不已。我们的社会已经被政治僵局和政府管理不力搞得疲惫不堪，这使得商业领导人的角色尤其有挑战性。与此同时，我们的分析工具变得更加复杂，预测结果却和过去的商业模式带来的没有什么不同。随着社会经济形势日益复杂，线性现实和增量估值之间的交集使得企业难以做出决策，之前的算法也变得昂贵而无效。

如何将感受和能力结合在一起，创造新的准则，使商业变得更加人性化，更贴近社会的需求，也更能促进积极变化？如今知识不再是成功的决定性因素，资本也不再是成功的首要条件，这种情况下，你要如何获得成功？你要如何在给全球各阶层人士提供创新和解决方法的时候，控制创新成本并促进社会的发展？你要如何将它们和多样性结合起来，变为我们的无形资产并利用该资产？

现在，我们评估风险的方式和过去没有什么不同。我们仍旧依赖宏观数据，但这已不再能对现实经验建立模型了。数据不能体现现实情况，我们收集数据的方法也有不足。

我们用变量（顾客、市场、价格等）对商业建立模型，也就认为商业是可分析的，然后用大量的框架和程序将商业去人性化。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

然而现在的社会已经不再遵循过去的轨道了。

每个组织、客户或者新兴企业都在改变我们的经济模式，他们带来独特新颖的商业性质或者模型，而且机遇和想法的数量也达到了历史的顶峰。时代潮流给我们社会带来新的道路，也将深刻改变社会。我们驾驭和理解这股潮流的能力将成为企业新的分析竞争力。我们必须立即采取行动，因为社会经济结构的改变（经济板块变化、人口变化、资源匮乏和不平等加剧等）正酝酿着重大事件。然而我们的工作计划却和这个时代格格不入。

我们要思考的关键问题是，在讨论时代潮流的变化，以及企业和个人生活方向的变化时，我们怎么才能将不对称、混乱以及思想复杂性整合起来，并最终做出决策，迎接过去30年带给现在的巨大改变？我们要怎样整合“体察力”，让企业变得更加人性化，更接近社会的各种需求以及促进积极的改变？在一个知识不再是决定因素而资本也不再是前提条件的时代里，我们如何获得成功？我们怎么才能用较低的成本去创新和改变世界，并给社会弱势群体提供创新和解决方法？我们怎么才能将这个多元社会整合起来从而变成我们的财富？

这些问题也许令人却步，但正是它们激发了更大的潜力。企业依靠这些潜力推动社会发展。因此，带着合作精神，我希望你完成下列任务：

在你的价值链中建立可循环经济，减少对资源的依赖，也能降低成本。

不要将存在的理由建立在别人身上，也不要让他们决定你的人生选择。不要将现实客观化，因为根本就没有客观的现实这一回事。

用上你的资本和财商发展能够创造工作的项目，如此，这些项目能够实现我们的社会创新。

不要只用金钱来衡量商业。做关键决策时，将非金钱性的衡量方法考虑进去，以使之起补充作用。

使用人工智能和自动化来提高人们的生活水平，但不要让它们取代人或者仅仅只是帮助他们赚更多的钱。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

如果你发现过去的决定限制了你现在的决定，那就改变企业的现状。

保持谦虚，那么世界将会向你开放。诚信奉献，那么世界会为你服务。友好对待处在困境中的人，那么他们将会成为你忠实的盟友。不要害怕未来，去创造未来。

最后，我的愿望便是看见你们每一个人成为建筑师，建筑我们的社会和商业，不断克服挑战。作为人子、人夫与人父，我希望能够帮助我们的下一代不断开拓前沿。

谢谢。

Mark Esposito

马克·埃斯波西托任教于哈佛大学继续教育学院，是格勒诺布尔高等商学院的终身教授、剑桥大学可持续领导力项目的高级助理以及西班牙商学院（IE）的客座教授。与他人合著有《从傲慢到耻辱》（From Hubris to Disgrace）（Routledge, 2015）。与谢慈铭合著有《预测未来》（Understanding How the Future Unfolds）（Lioncrest Publishing,2017）。2016年，获得“全球50大商业思想家”雷达奖提名。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

25 十倍增长的想法

自彼得·菲斯克

您日理万机，关注当下、执行和结果。这很棒，但还不够。埋头管理容易，昂首指挥却不容易。

无情的变化、颠覆的科技和千禧年顾客是我们时代的关键词。它们无处不在以致我们将它们忽略了，但它们至关重要。接下来10年间发生的变化将比过去250年发生的变化都要大。到了2025年，模拟人脑的机器只要花1000美金就可以购买到，80亿顾客可以实现超级链接，埃隆·马斯克计划将人类送上火星。

市场变化了，顾客变化了，并且将加速变化，那么你的公司呢？你自己呢？

现在，世界变得无孔不入，在自动化和智能的推动下，任意消费大有人在，商品和品牌的选择不计其数，巨大的增长却难以实现。找到新想法不是那么简单，实现它们更是难上加难。现在，不确定性打击自信，人才对抗结构，顾客不信任品牌，今日影响明日。

你是创新和增长的领导人

巨大的增长为什么那么难？因为大多数企业都活在10%的世界。一个商业计划，能够实现10%的增长便是良好的。大多数的创新仍将目光集中在产品上，通常会变成衍生品，如果能实现10%的增长最好，这便是渐进主义；但在加速增长的世界里，这成了停滞不前。现在的顾客体验了这么多公司的服务和产品后，产生了更高的期待，尤其是对别的领域。投资者也如此。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

让我们来看看当今快速增长的企业。例如打车到外卖服务平台的优步7年市值680亿美元，中国的电子巨头小米6年间市值460亿美元，滴滴出行4年市值340亿美元，旅行房屋租赁网市值300亿美元。最近，面向千禧一代的新闻公司Vice Media增长了40亿美元，在线教育优达学城增长了20亿美元，食物递送公司Deliveroo增长了10亿美元。10年前，这些公司都还未诞生。

比起创造新的商业模式，我们对延伸已有的成功的商业模式更有信心。我们希望成功的经验能够继续为我们服务。我们根据过去推算未来。用旧的思维模式去解决新问题，爱因斯坦称之为“精神失常”。我们需要延续当下，保持财富和信心，但是我们也需要创造明天。

10倍，而不是10%

格局大了，增长就会实现。看得远时，野心会变大，环境会调整，我们也会受到新机遇的鼓舞。这不关乎科技本身，而是关于解决更大的问题和推动世界前进。在想法经济时代，重要的不是你的规模，而是你的想法。

10倍增长的想法不难实现。以终为始，迅速重新定义你的市场而不是你的商业模式。你怎么按照自己的条件创造未来？给自己设定一个大的挑战，然后想出各种方法去解决这个问题。怎样才能造出500英里/加仑而不是50英里/加仑的车呢？或者最简单的，你像顾客一样思考，就会有新的发现和机会。我们应该做什么才能帮助你成长或者活得更好呢？

10倍增长的想法不一定要求10倍的时间或者努力，也许只要2到3倍。花多点时间在思考上，你就会发现之前没有看到的机会。接着你会有更多的点子，找到新的连接，得出更有效果更加不同的解决方法，并和你的团队一起合作，创造动力。

“是的，但是……”，我听到你说这句话了。每个企业需要10倍增长的想法，也需要10%增长的想法。问题是，你对未来期望变大时，你需要重新定义你的短期优先目标，这样你会有更多的目标和方向。你的团队会有更大的野心和动力，你的顾客和投资人也如此。领导者也将充分发挥每一个人的潜力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

只有点子当然是不够的，你要实现它们。市场已经变化了。现在，比起牌子，顾客更加信任他们的朋友，也逐渐寻找更加个人化和合作性的解决方法，这些方法通常是免费的；同时，现在的价值链是生态体系的，卖货渠道是非直线的网络，每个企业必须同时电子化和实体化。

10倍增长的想法带来指数增长

到底怎样才能将大格局想法变成10倍增长的成果，换句话说，变成盈利丰厚，可持续和指数增长？指数增长的思维是非线性的，它是关于利用倍数增长的力量或是企业创意的力量。企业的创意传播得更远更快，就会更有影响力和价值。作为首席执行官，你的工作就是在团队发挥潜力，然后实现公司的潜力。

指数增长有三个关键要素。

一、致命点子。带来更多服务、开创新的可能性并能够让大家实现更多的点子十分激励人心。大家带着目的和热情追寻这样的想法。他们寻找这么一种逻辑：体育迷会爱上FanDeul（一款体育游戏）并疯狂传播这款游戏。这样的想法来自于深刻的洞见，并将迅速被制成原型进行测试；具有类似经验的同类市场带来丰富的合作和学习，刺激着这些想法。它们靠着更巧妙的设计、流畅的叙述和分享式参与迅速传播。

二、创新加速器。创业思维使点子得以更快地实现。创业思维靠实验生生不息，就像通用电气的“快速决策”计划一样，投入早，学习快；此外，创业思维认识到合作能够更好更经济地达成目标，将想法非物质化，让它们在一个生态圈发展（比如ARM，比英特尔更有想法的半导体企业）。然后，创业思维将创新集中在商业模式上，开拓不寻常的市场渠道，增加收入流，同时降低风险和成本。

三、市场推动器。投放市场的那一天是第一天。市场就是人际网，要让这个网运作起来，可以利用经销商伙伴B2B（企业到企业的电子商务模式）的合作影响与社交媒体C2C的力量。人脉和宣传到位并受到重视后，有影响的想法会迅速传播。要和顾客信任的对象合作。举个例子，YouTube上最受欢迎的米歇尔·潘是最受信任的美的代表。将有相同兴趣爱好的人聚集起来变成你的市场。这样，你就会体会到合作、参与和成功的好处。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

当然，以上三点在小企业效果最明显，也最容易被推行。事实上，想法才是最重要的财富时，把握商机即可，不需要将公司规模变大。以WhatsApp为例。这个免费的信息服务在三年间价值增长到190亿美元，但背后只有17名员工。在短时间内，这个即时信息软件不仅取代了电话，还取代了电子邮件。当然，它帮助大家快速注册Facebook，正如大家可以快速注册WhatsApp自己一样，它的价值存在于此。股东的价值就在于今天和明天的业绩，尤其是你的未来发展潜力。

指数增长的想法就是要想得大，怎么从小做到大。正如雷·库兹韦尔说的："如果我直线走30步，我最后走了30米。但如果我说你走30个指数，那么1，2，4，8，16，32……依此类推，你最后会走到哪里？答案是十几亿米外，或者是绕地球26圈。"

作为一个领导者，你的起点就是花时间和你的团队一起思考，究竟要如何你们才能够想出令人上瘾的想法，获得创新加速器和市场推动器。这样，你们才能创新出一个更好的企业并增强企业的影响力。

10倍增长不是10%增长。继续努力，实现指数增长。

Peter Fisk

彼得·菲斯克是GeniusWorks 公司（www.thegeniusworks.com）的创立者，也是西班牙商学院（IE）的教授。著有《变革：重新定义下一个社会》（Gamechangers: Greating Innovative Strategies for Business and Brands）（Wiley, 2015）。他是Thinkers 50 Global的董事。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

26 如何在不确定的环境下做出有效决策

自刘正威

你管理的是这个时代最了不起的企业之一，但我研究的却是伟大的企业失败的原因。那些失败的企业有一个共同特征：它们的领导人都没能在决策过程中摆脱几种系统偏见。更糟糕的是，他们对自己的决策过分自信，所犯错误没有人指出来。这里有三个建议，帮助你从他们所犯的三个致命错误中吸取教训，以帮助你提高决策水平。

首先，警惕获得全体一致同意的想法或者候选人。我们喜欢共识，但是古代犹太人知道，如果一个受审判的嫌疑犯被全体法官一致认为有罪，那么这个嫌疑犯很有可能是无辜的，他会因此得以释放，因为一致的支持证明还有洗脱嫌疑的证据未被发现。考虑到每个人都有偏见和偏好，全体一致的支持太过完美而变得不真实，候选人得到全体一致的支持可能意味着其他一些隐藏的信息，比如该候选人善于职场政治和搞妥协而不是做重要而困难的决定。又或者，全体一致的支持代表着你的员工或者高级管理层思想都太一致。克服你对“共识”的偏见，选择与“一致”背道而行的点子或者人。他们也许受到百般阻挠，但能够打破原有秩序。

第二，在你离任前，对你公司最优秀的管理人士进行降职。古代一位伟大的皇帝在死前找了一些鸡毛蒜皮的小事将最好的几位大臣送进监狱。这么做是为了保护这些大臣不被卷入政治斗争，也给新皇帝一个赢得他们忠心的机会——他可以在即位后释放并提拔他们。做这样的决定是非常困难的，大多数人都以为皇帝疯了。为了保证你的继任者有最好的管理人，尤其是保证其中有那些没能上位成功的管理人士，你可以学学这位中国老皇帝。挑战在于你要克服自尊心偏见，因为你的决定会被奚落，但你的决定对你的继任者和公司的长远发展大有裨益。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第三，用运气解释你的成功，以求福报。你已经相当成功了。大多数人下意识以为你一定是做对了事情才有了今天。告诉众人说你的成功来自于能力和辛勤工作对你的形象提升无益。事实上，研究显示，将成功的原因归于一人的能力和努力会使他看起来封闭、傲慢、自恋和不靠谱。为什么不顺着他人以为的那样去说你的成功是运气使然呢？承认运气的成分不会让你看起来更弱，相反，人们会继续相信你的成功理所当然。你说你只是运气好而已，但他们也会认为你是谦虚和靠谱的。利用他人的成功偏见会让你更幸运，因为有想法和机会的人会更愿意选择你的公司作为合作者，而不是你那些没能克服运气偏见的竞争对手们。

共识偏见、自尊偏见和成功偏见都对创新、领导继任和股东管理百害无一利。我的工作是帮助领导们做决策，也提出了如何避免偏见的几个方法，用以提高决策水平和可持续发展。期待着和大家的合作。

可信任的，

劉正威

Chengwei Liu

刘正威，中国台湾人，现任华威商学院战略与行为科学副教授。2016年他入围“全球50大商业思想家”雷达奖名单。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

27 你是有选择的

自道格·雷迪

大多数人是没有机会当上首席执行官的。许多人升任到高级管理层,但其中能被选中成为首席执行官的寥寥无几。如此，首席执行官的最大挑战就是不挥霍手中的特权。的确如此，领导是一项殊荣而不是负担。如果你被推上领导者的位置，那么你手中有个选择可以做。你可以选择给成千上万的人的生活带来巨大且持久的影响，或者你可以选择浪费这个机会。你是有选择的，就是这么简单。

毫无疑问，各种势力互相交错，诱惑着你走向挥霍特权的道路。分析家们逼着你给员工施压，虽然他们是企业的建造者；说客要你造一套华丽的说辞来合理化他们的利益诉求，即便你骨子里讨厌这一套；如果你没有给投资者带来利益，他们就会另寻下家；要是你没有去打那些你该打的电话，你的管理团队中有的是人争先恐后地去做。我更担心的是，这种不良氛围会给你制造一种明星光环，使你滥用人力，以至于员工承受着比原来更多的压力。在这样的环境下，为员工提供培训和发展的资源甚至被视作十分不谨慎的，导致相关预算被无情削减。在增长缓慢的情况下，有人认为替换员工比投资员工来得更加容易和更加划算。

在种种压力下，为什么要将自己的角色摆到更高的层次去思考？为什么不简单地执行、生产，让其余顺其自然呢？让我们回到一开头的观点：你是有选择的。如此，我的问题就是，作为首席执行官，你卸任后能留下什么？ 这个问题不是“我希望能留下什么”或是“在另一种情况下会是怎么样的”，而是“将会是什么”，因为你是有选择的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

我来试着回答自己的问题，看这能不能反映你的感受。我希望在你领导下的企业中，员工会说他们为在这里工作感到十分自豪、激动和谦逊。自豪源于企业强烈的目的性，而你能够促使他们朝着目标每日努力。激动是因为你创造了一个环境，大家在这个环境中有压力有挑战，能够获得成长的机会，既能为企业做贡献，又能实现自己的潜能。至于谦逊，那是因为他们知道，你和其他管理层的决定最终都是根据一套简明易懂的核心价值观和指导原则做出的。

当然，你所创造的环境影响的不仅仅是你的员工。你所在的社群也会因为你把它们当作家而感到自豪，因为它们的确有家的感觉。更重要的是，你的生意伙伴、顾客和你做买卖会觉得这是一场公平和谐的交易。这些可称得上令人嫉羡的功绩了。你领导和建立的企业有目标，重业绩，并且原则性强。你的员工很自豪地将你的公司称作家，充满热情地帮助你建造企业，并为从工作中获得意义而感到谦逊。再没有比这更好的了。

Doug Ready

Doug Ready

道格·雷迪是国际财团行政发展研究的创始人和执行人，麻省理工斯隆管理学院组织效能方面的高级讲师，波士顿大学、巴布森学院、凯南 -弗拉格勒商学院和伦敦商学院的职员。他被评为“全球50大商业思想家”之一。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

chapter five
刻意练习：正确的事重复做，剩下的交给概率

28 不要试图证明自己的正确

自马歇尔·戈德史密斯

作为一名执行官教练，我有幸和150多个首席执行官共事过。整体上，按照智商标准（这里不是指情商、艺术智能或者其他形式的智能），他们远远超过了其他人。

我们总是认为高智商能带来种种好处，但是鲜少想到随之而来的各种挑战。在这一章，我们来讨论聪敏的首席执行官们面临的四大经典挑战。它们在超高智商的人群中尤为突出。

挑战一：证明我们有多聪明

曾经有10年，我有幸作为彼得·杜拉克基金董事会的一员，和彼得共事五十几天。彼得可称得上世界上最伟大的管理思想家。我从他那学到的最重要的一课是：我们的使命是要做出积极的改变，而不是去证明我们有多聪明。

出人意料的是，没能领会这一课的领导人不在少数。

在我训练过的超高智商领导人中，有一位在世界名校同时拿下两个博士学位，一个科学，一个人文，并且是荣誉学位，而且只花了五年时间。在第一次面试中，我做了厚厚的笔记，一个小时后，我和他说：“史密斯博士，在过去一个小时中，你六次向我提到你有多聪

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

明，现在我来读给你听你刚才所讲的。”在我逐字念出他刚才所说的话后，他变得窘迫，然后自我评价道：“我真是个混蛋。”我说：“你不是一个混蛋，你只不过十分渴望去证明你有多聪明。也许将来，你可以克制一点点。”

我将这条建议也给了不少聪明的首席执行官们。

挑战二：证明我们有多么正确

有天晚上，我和一位美国军队的四星上将共进晚餐。我们身边还有其他两星到四星的军官。这位四星上将问了我一个有意思的问题：“马歇尔，谁是你最喜欢的顾客？”

我回答道：“先生，聪明、乐于奉献、努力、无比正直、有成果、倔强、有主见、无所不知，并且从不承认自己有错的人。”

我朝屋子里看了一圈，问道：“你觉得这个房间里哪个将军能够符合这一描述呢？”

他哈哈大笑，然后说道：“马歇尔，这选择可就多了。”

对于智商超群的人来说，听到他们不同意的事情，很难不去证明对方是错的。毕竟，如果有人和我们观点不一致，我们会认为，因为我们太聪明了，对方肯定是错的。我们的领导地位越高，这种习惯的破坏性就越强。

挑战三：我早就知道了

对于高智商的人来说，当别人告诉他们一些他们早已知道的事情的时候，很难忍住不说“我早就知道了”。

想象下，你是我老板，而我是个年轻、努力和积极的员工。我带着想法到你跟前，你觉得这个想法很棒。然而，你不会说“好主意”，把功劳给我；相反，你往往会说：“主意不错，但是我早就知道了。”这样，你把功劳揽在自己身上了。

下次这种情况出现时，请说：“好主意！”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

挑战四：他们怎么不能和我一样呢

乔伊是我曾经训练的一名领导人。他拥有超高的智商，也面临着四大经典挑战之一。

有一次，他开团队会议的时候，我在一边观察。其中一份给他的报告显然在实现目标方面存在问题。乔伊很沮丧地说道：“难道你没发现×可以帮助你解决这个问题吗？这个显而易见啊。”接着，他看了大家一圈，说道：“我无法相信，我是这个房间里唯一想到×的人。你们都在想些什么呢？”

会议结束后，我和乔伊解释，他们都是普通人，只有他才是不普通的。这个世界上和他一样聪明的没有几个。

智商超高的人看问题的方式有别于常人甚至是智商高的人。在许多情况下，我们越聪明，越难理解这种情况。

最后的思考

曾经有一个卓越的领导人教会我一个道理：对于伟大的个人成就者来说，一切事关他们自己，而对于伟大的领导人来说，一切事关他人。

从“事关自己”到“事关他人”，就是从证明自己是聪明的、正确的和无所不知的，到承认别人是对的并为别人的努力而骄傲。这个转变十分困难，但是可能性也很大。

如果你是一个智商超群的首席执行官，不要再浪费时间去证明你有多聪明，而是帮助别人成为英雄。

Marshall Goldsmith

马歇尔·戈德史密斯是世界顶尖的执行教练之一。最新著有Triggers（Crown，2015）。马歇尔·戈德史密斯是80年来最有影响力

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

的50位管理思想家之一。2015年获得“全球50大商业思想家”最佳领导力奖。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

29 不停地逼迫自己逃离舒适区

自哈尔·格雷格森

最近，我花了大量时间同首席执行官和其他企业管理人一起，更好地了解到了他们眼中工作最困难的那部分。一个清晰的模式从200多个采访中浮现出来。这些杰出的领导人指挥着庞大的企业，执行着现有的策略，但都深刻认识到由他们宣布改变战略的时候到了。他们要比公司其他任何一个人都更能抓住颠覆现状的信号，并且能够在不断变化的时代里把握机会。不幸的是，他们也知道由于自己身处高位，非常容易错过这些信号。高级管理人才往往被厚厚一层的泡泡裹住，与挑战现状隔离开来。

首席执行官的工作性质导致了这种两难境地，这是等级制度自身的缺陷。好消息是，我所认识的首席执行官有不少直接处理这个难题了。不无巧合的是，这些人往往是创新十足的企业的领导人，包括太阳马戏团的丹尼尔·拉马尔，太空探索技术公司的埃隆·马斯克，以及Salesforce网站的马克·贝尼奥夫。他们都认识到要避免这样的两难境地就要不停地逼迫自己逃离舒适区。

首席执行官的舒适区是什么样子的？我们都明白什么样的习惯让执行者一路晋升变成有效的管理者。首席执行官可以充满自信地做出决定，发表演讲，轻巧地谈论员工们应该做什么；他们也授权别人，让别人提交处理过的信息好让他们能够更快地处理这些信息。

见过最杰出领导人所做的事后，我想说的是，首席执行官要下定决心做到不那么绝对自信，少发言，少点舒适感。他们，也就是说在座的各位，必须找到方法，将传输模式转变为接收模式。但是，要做到每日如此，说比做简单。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

嘉信理财的执行官沃尔特·贝廷格将一系列方法制度化，确保他得到公司可能不会提交给他的信息。“残忍而诚实的报告”就是其中一个方法。这机制在给他的直接报告中每个月都用一次，现在已经在全公司实施了。皮克斯动画工作室的艾德文·卡特姆制定“人才信任”措施，让高层创意人员对有问题的项目发表意见。约旦物流公司Aramex的创始人法迪·甘杜尔常常和前线员工待在一起，由此创立了一种文化。从机场出发，他不坐豪华轿车，而是搭乘自己公司的货车和自己的司机员工一道。

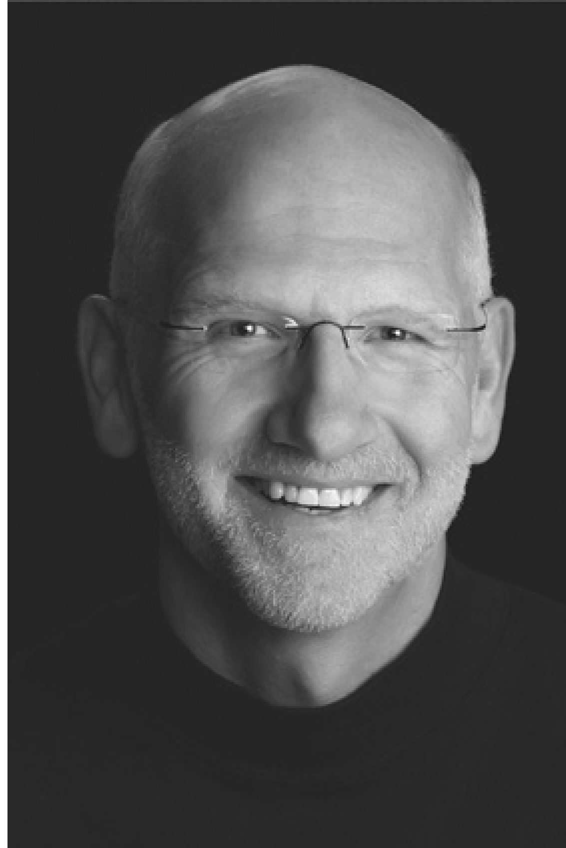
以上都是我听说的一些方法。实施这些方法的领导人决心变得不那么绝对正确，更少发言，也经历更多的不舒适，但也因此经历“假设—挑战”的输入。在一个很高的层次，这些每日习惯都有一个很大的相似点，就是它们都不是为了帮助领导人为长久的问题找到更好的解决方法，而是为了找到引领企业未来的新问题。你去问问那些想出创意十足且效果惊人的解决方法的人，他们绝对不会建议用已有的方法，相反，他们会告诉你重塑问题，而且是彻底地重塑。如此，起催化作用的问题将错误的假设一扫而空，使企业加速了快速转型，走上新的有价值的道路。

一封短信不足以道尽转变人生的建议，但是这封信可以。我将建议化作一系列问题：你今天可以做什么来清除横亘在你和不停改变的真实世界之间的屏障？如果你决心证明自己一向相信的事情是错误的，那么你能去哪里并且和谁商量呢？如果你不鼓励提出问题来发展企业未来价值的方法，那么谁会这样做呢？

Hal Gregersen

哈尔·格雷格森是麻省理工学院领导力中心执行主任。与克莱顿·克里斯滕森、杰夫·戴尔等人合著《创新者的基因》（The Innovator’s DNA）（HBR，2011）。被评为“全球50大商业思想家”之一。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

30 灰度认知，黑白决策

自罗杰·马丁

当今企业领导人面临的最大挑战就是数据分析对于企业决策的侵入。数据分析也有个时髦的绰号叫“大数据”。现在的形势是数据分析被认为是完全不被质疑的，而现代企业领导人必须无条件地接受它。如果一个领导人对数据分析大不敬，那么他就成了尼安德特人或者卢德主义者。现在数据分析已经从管理者生活的边缘上升至中心位置了，成了商业领域最受人热捧的东西了。

数据分析的信奉者络绎不绝。他们心怀好意却不太反思，不停地在首席执行官面前念叨“数据证明X是正确的”或者“根据数据分析，决策应该是‘Y’”。首席执行官明智的做法当然是要对这些“传道者”表达深深的谢意，并对数据在决策中的作用加以肯定，而且，应该向来人提出以下五个问题。

1.问：所有的数据都是从哪个时期收集来的？

答：从过去收集而来。将来的数据还没有呢。

2.数据分析有多大效用？

答：过去行得通的都是基于过去的世界的运作方式。

3.每次我们使用数据分析决策未来的时候，背后的逻辑是什么？

答：我们的未来将是过去的直接推断。它要么和过去相同，要么是用观察到的过去趋势对未来的判断。

4.数据分析给决策提供多种选择的可能性有多大？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

答：可能性为零。除了得出过去趋势的外推，数据分析什么也提供不了。

5.基于数据分析做的决策有多大可能性会失败？

答：可能性很大。上次我查过，后来得出的结果经常和过去的大不一样。

大数据的狂热者很有可能无法回答以上五个问题中的任何一个，转而恼羞成怒，给领导人贴上“反数据分析”的标签。以上问题的答案显示，情况不确定，或者将来和过去情况相似时，数据分析便适用；领导人提出以上五个问题并得出这些答案，就能从现代破坏者手里拯救他们的公司。

领导者需要用上的唯一对做决策有帮助的方法如下：首先，考虑所有的可能性；其次，挑出能得到最有力的支持的可能性。在决定哪个可能性能得到最有力的支持时，领导者应该参考能收集到的所有数据。除此之外，领导者还要运用想象力、判断和过去处理无数数据点的经验。这些数据不是数据分析师眼中的“客观数据”，不适合用来决策未来，但是历史上伟大的商业领导人却都是这么做的。

首席执行官这么做的话会在企业里遭到大数据狂热者的普遍的嘲笑。他们会说领导者缺乏严谨性，做决定时一味保守，但是，这些狂热者“盲了眼”，没有问过自己，他们的方法有没有内在的缺陷。所以，领导者们要稳住立场，为企业和人类文化创造更好的未来。

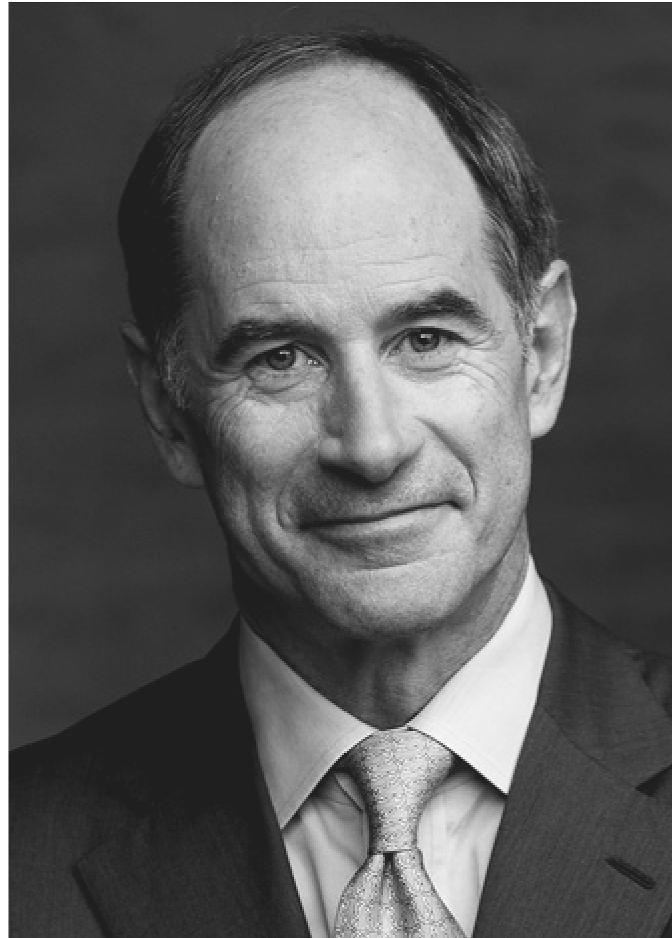
真诚的，

Roger L. Martin

罗杰·马丁 是世界顶尖的创新和策略专家，曾获“全球50大商业思想家”最佳图书奖。他和宝洁首席执行官雷富礼合著有《宝洁制胜战略》（Playing to Win），与莎莉·欧斯柏格合著有《让社会企业永续 经 营》（Getting Beyond Better: How Social

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

Entrepreneurship Works）（HBR 2015），单独著有《兼听则明》（The Opposable Mind）、《修正游戏规则》（Fixing the Game）、《商业设计》（The Design of Business）。马丁曾任多伦多大学罗特曼管理学院院长。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

31 领导力的转变

自玛格丽塔•梅奥

我一直在思考商业领导者的角色。在听闻了众多领导者（包括跨国公司的执行官和新兴企业的创始人）的故事后，我备受鼓舞。然而，尽管我们都有积极的动机，我对领导者如今的工作仍心存疑虑。

如果你和我是一样的，那么在听到数量不小的腐败案和不道德行为以及它们引起的领导危机的时候，你会震惊及心痛不已。也因为如此，商业领域对制度日渐忽视，变得越来越依赖人际关系。

在我看来，作为首席执行官，你目前面临的最大的挑战就是怎么赢回别人对你领导的尊重。我想开诚布公地和你聊聊这个话题。

我们的雇员不信任领导者。在2015年爱德曼信任度晴雨表中，27个国家的商业领导人的受信任度只有43%，与2011年比下降了9个百分点。理查德•爱德曼说："我们发现信任在蒸发。学术、工业和技术专业人士是商业中最受信任的人，这和首席执行官形成了鲜明的对比。"引起领导者信任度下降的并不是金融危机，而是领导者过于放任自流的态度。

新生一代的出现加剧了对领导者真实性的需求。"千禧代"（出生于1982—2000年）信任领导者，他们认为领导者是真实可信的，并与他/她的内在价值观保持联系。如果现在你想要成功找到新的雇员，你要提供的不仅仅是工资。也许你会迟疑，担心你的真实会不会成了别人眼中的弱点。事实是，真实令你更强壮，更有影响力，尤其在新的雇员眼中。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

毫不夸张地说，在信任出现危机的时候，领导者的角色需要经历一个根本性的转变。领导者是一个企业和社会凝聚的重要力量。以前，领导者的信任来源于他们的位置，现在他们需要倚赖真诚的关系。

那么我们来解决这个问题吧。你必须改变对领导者这个角色的看法。我想，你需要放弃交易关系，把更多的时间花在建立真诚的关系上，而且事不宜迟。如果你慢了一步，你的公司，甚至这个世界，就会有所损失。

那么，怎么完成领导力的转变呢？

我不是鼓吹要复制其他杰出领导者的风格，相反，我提倡挖掘自己的内在，找到你个人的真实风格，然后利用你的激情去鼓舞你的雇员。再有，你需要向外看，倾听他人的反馈，重塑你自己，培养新的习惯，关爱你的雇员，丰富他们的环境，帮助他们蓬勃发展。在发展真实领导力中，有三个关键的“H”：心（heart），习惯（habits）和环境（habitat）。

要鼓励别人跟随你，你先要问问你的心。接纳你自己的过往，无论是失败还是成功，这将让你走得更远，迎接更艰巨的使命。这些使命可不仅仅是写在墙上的口号。只有你自己知道自己的激情所在，一旦你了解了，它将发挥无比巨大的力量。

“真实的领导者必须坚持他们的想法”这个观点有待商榷。坚持有时候会阻碍你和你的企业成功，尤其是在这个日新月异的时代。我不是建议你要放弃自己的核心价值观，但是我觉得你应该不断前进，保持灵活，重新评估你的目标和企业的愿景。你还要获得诚实的反馈，学习新习惯。

做了以上这些还不够。你需要认真思考20年以后你留给别人的印象是什么。如果你想留下积极的印象，那么你要给员工创造令他们发展的环境。如果你打算这么领导，那么融入你的员工中去，这样一来，你和他们的关系将得到极大的改善。你的员工也因此对你的目标更加投入，并从长远来看还会为企业的竞争力贡献力量。等你离开以后，你仍会被记住。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

总而言之，要成为一个真实的领导者，不是要你成为超级英雄而是要成为无名英雄。听从你的心声，做一个充满激情的演员；做一个积极的学习者，培养新的习惯提升自己，但是要保持谦虚和脚踏实地；丰富你的生活环境，成为超越时代的领导者。

真诚的，

Margarita Mayo

玛格丽塔·梅奥（www.margaritamayo.com）是西班牙商学院（IE）领导与组织行为学的著名教授，也是位于柏林的欧洲管理与技术学院（ESMT）的客座教授。她为《哈佛商业评论》和哈佛大学富布莱特项目持续做出贡献。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

32 会赚钱，敢花钱，分好钱

自康斯坦丁诺斯·马克德斯

身为上市公司的领导者，你们肩负着最大化股东价值的巨大压力。情况一直如此，近几年来变本加厉，因为投资者的耐心越来越少，而且数据变得更容易得到，财务也更加透明。每年或者每个季度都要实现股东价值增长，这就像是悬在每个领导者头上的一把达摩克利斯剑。如果你一个或者两个季度没能实现增长，那么准备另谋高就吧。对于任何想要成功的领导者来说，追求股东价值的增长却恰恰是错误的追求。了解当中要害很重要。克拉克·吉尔伯特在哈佛作他的博士论文的时候，曾尝试搞明白为什么有些报纸公司成功应对了互联网的冲击而有些却没能够做到。他发现将互联网视作威胁的公司最后都应对失败了。将某物看作威胁的确有好处，比如，产生行动的必要性，但也有坏处，坏处在于我们采取的行动往往是应激性和短视的。令人没想到的是，那些将互联网视作机遇的公司也应对失败了。将某物看作机会当然有好处，比如，我们会用战略性和长远的眼光来看待机会，但是坏处在于，没有行动的紧迫性。吉尔伯特发现，那些最后成功应对互联网的人不仅将它看作威胁，也看作机遇（http://hbswk.hbs.edu/item/2967.html）。这么做不仅令他们产生采取行动的紧迫感，也令他们颇具战略性和前瞻性地处理任务。

除了吉尔伯特的研究，还有大量研究发现我们看待或者建构事物的方法对我们的行动有重大影响，也和我们行动成功与否关系密切。因此，我们怎么看待当今企业面临的事物对企业今后发展有重大影响。那么，当今企业的目标是什么呢？

有人认为，当今企业的目标就是要实现股东利益最大化。这个观点受到金融市场的欢迎。持相反观点的人主要是做决策的人，他们认为企业的目的是要创造伟大的产品和服务，这样才能满足顾客的需

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

求，并且在这个过程中令我们的世界变得更美好。有人认为如果我们全心创造满足世界需求的伟大的商品和服务，那么我们的利益最大化也是自然而然的事啦。如此看来，利益最大化不是目标本身，而是创造商品和服务的副产品。以乔布斯为例。他比其他领导者创造了更高的股东利益。但是，他从来不说他的目标是股东利益最大化。相反，他的目标是创造颠覆性新产品，使生活变得更美好。结果，我们都买了他的产品，而他也赚了个盆满钵溢。对这种观点，金融圈人士反驳道，他们也认为有必要生产伟大的产品和服务，但是这不应该成为企业的重点。相反，产品和服务不过是别的东西的副产品。详细点说，他们认为当今企业应该实现股东利益最大化，而产品和服务才是副产品。现在，分歧在于到底我们应该以产品和服务为核心，顺带创造股东利益，还是我们以股东利益最大化为目标，顺带创造产品和服务。

这样的区别看起来好像是文字游戏。但是，正如吉尔伯特研究显示的，看待事物的角度对人们的行为有巨大的影响。所以，我们需要问自己这样的问题：如果我们以股东利益最大化为企业目标，那么我们会不会看到有些管理者做的一些事情虽然增加了股东利益，但同时却违背了道德甚至法律（比如向不知情的顾客出售无用的产品）？答案是肯定的。相反，如果我们将企业的目标定为创造改变世界的伟大的商品和服务，那么我们还会看到管理者做违法或者违背道德的事情吗？显然，这种情况很难出现。

为什么强调企业的目标那么重要呢？因为企业应该把创造更美好的世界（通过产品和服务）而非实现股东利益最大化当作企业的目标，但是不少企业却本末倒置。如果我们将创造美好的世界当作目标，那么我们将众志成城，为每个人打造美好的明天。

Costas Markides

康斯坦丁诺斯·马克德斯是伦敦商学院战略和企业管理学著名教授，被《华尔街日报》描述为“丛林策略”（Jungle strategy）的创始人。他与保罗·葛诺斯基合著有《后发制人》（Fast Second），单独著有《步步登天》（All the Right Moves）、《改变游戏策略》

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

（Game-Changing Strategies）（Jossey-Bass，2008）。他曾5次入选“全球50大商业思想家”。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

33 要事优先

自克里斯琴·斯塔德勒

有没有见过饭店厨房用餐高峰时的样子？锅和铲飞来飞去，订单愈垒愈高，但一片混乱中，主厨不得不保持冷静。

他是怎么做到的？毋庸置疑，工作勤奋有效率，但说到底，还是要安排工作的优先次序。我想你的工作差不多也这样，手上有许多件事情要处理。它们的优先次序是怎样的？

首先，保证战略双利手。谈论探索、创新和新想法当然都不错，但是股东们要的是回报。开发、效率和消减成本有助于实现这一目标，只是员工不喜欢这套。要获得可持续竞争优势，两手都要抓。作为学者，我推荐你读读吉姆·马琪（Jim March）在1991年发表的一篇文章，这篇文章讲的就是这个主题，并被到处引用。如果不读这篇文章，看看苹果和谷歌这样的大公司是怎么做的也同样可以。这两家企业都在控制成本，但同时保持最先进的科技地位。谷歌已经决定进行重组，这样谷歌搜索和YouTube可以将已有的商业模式最大化，而Google X（Google的秘密实验室）和Capital G（私募股权投资机构）则可以进行各种尝试。要生存下来并为明天做好准备，就要保证你的公司两手都抓。

其次，给多样化多个尝试。在20世纪90年代和21世纪，增长途径似乎显而易见，那就是专注于核心业务并使之全球化。毕竟，关税不断减低，全球化拉近了全世界距离，“地球村”无人不晓。某种程度上，形势依旧如此，但是也有人反对这样的尝试，他们就是从全球化中获益不多的人。结果是，界限是真实存在的。我和同事迈克尔·麦尔、朱莉娅·豪茨做过一个调查，调查发现在头五年扩张国际业务过

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

程中，此前没有全球化经历的公司亏钱，和只有国内业务的公司相比，它们的资产收益率只有后者的一半。

与其如此，为何不让资源在不同领域发挥最大效用？塔塔集团、印孚瑟斯和三星都证明它们有能力分配人才、品牌效应、人脉和资金，在一众不断迎接新兴企业挑战的企业中脱颖而出，成为佼佼者。欧洲一些国家和美国的企业跨的领域则更大一些。谷歌就是一个很好的例子。除它之外，优步进军食物外卖行业，Snapchat尝试金融服务，它们都是跨界的好例子。如果你的资源可以在其他领域得到使用，为什么不试一下呢？

最后，非洲是下一个中国。大众汽车在1978 年首次进入中国，并于1984 年在上海签订了汽车制造合同。有整整25 年，它是中国市场的龙头老大。以后的非洲就是过去的中国。现在投资非洲，将来便能主导市场。随着大宗商品的价格不断下跌，非洲的市场吸引可能会下降，但事事恰恰相反。现在和几年前相比，进入市场的成本更低，而人口统计数据表明：52个人口超过100万的城市和不断壮大的中产阶级正开始成为有吸引力的市场。此外，非洲的科技也在飞速发展。M-Pesa 是世界上最成功的移动支付系统，拥有1700万银行账户，2015 年其交易量相当于肯尼亚GDP 的42%。它也创造了一个新的生态系统。M-Kopa销售家用太阳能设备，人们可以使用M-Pesa的综合移动支付系统分期付款。如今，M-Kopa 供电达30 万户人家。剩下的问题就是如何在充满挑战的制度环境中生存。M-Pesa 提供了答案。澳大利亚的沃达丰和记和肯尼亚最大的电信商合作推出了M-Pesa。以此为榜样吧。当地有合作伙伴就可以引领成功。

最后，让我回到信开头提到的厨房。最好的菜有着几样威力无比的原料。战略也是同理。战略双利手、多样化和非洲计划是建立一家三星级企业的必备原料。

Christian Stadler

克里斯琴·斯塔德勒是华威商学院战略管理学教授。此前在巴斯大学管理学院、达特茅斯学院塔克商学院、因斯布鲁克大学任职。他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

著有《持久的成功》（Enduring Success）（Kogan Page, 2011），并入围“全球50大商业思想家”雷达奖名单。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

chapter six

自我管理：管理自己才能影响他人

34 影响力

自李・纽曼

你的企业不是只求结果，交付结果也不是你的职责。诚然，你的董事会要的就是结果，债券市场也等着结果，而且你的个人财富还指望结果呢。但是，无论如何，结果不应该成为你真正的使命。

做领导的，只能领导能被领导的，偏偏每个季度的数字是不能被领导的。它们有自己的一套，在你一不注意的时候和市场串通一气，或者和你的顾客背着你偷偷干点什么事。它们无时无刻不在会议上和交谈中出现，和每个员工和每项日常工作有千丝万缕的联系。它们对你最有说服力的沟通充耳不闻。它们无处不在，但你拿它们毫无办法。

拨开云雾，你会发现，你所能领导的只有两个方面：行为和气氛。这两方面应该成为你努力的重心。作为领导者，你应该下功夫去了解人类行为的本质、原因、方式和时间，还有究竟行为是怎么被企业氛围潜移默化影响的。你要做的仅此而已。作为领导者，你可以积极影响行为和气氛，然后好的结果自然而然会来。可是，如果你没有做好这两方面，就会受到结果的惩罚——你的董事会，你的市场和你的薪酬支票。首席执行官（CEO）这个称呼你喜欢的话可以留着，但是你在企业真正的角色应该是首席行为官（CBO——the Chief Behavior Officer）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

首席行为官明白行为驱动结果

一个人可穷其一生跟上领导力的最新思想，这些思想通常是过往旧思想的重新包装，你会发现它们最后都落在数字上。比如，领导高效会议的五条秘诀，领导改革的八个步骤，团队动力的十个陷阱，诸如此类。但是最后企业的结果却是一个极其复杂的聚合体，包含了无数工作场合中出现的对话、冲突、团队会议和创新会议，还有员工个人工作或者与人合作时采取的即时的决定和行动。

长话短说，你究竟需要知道些什么呢？坏行为时不时出现在职场中，它们是扼杀生产力、降低参与度、挫伤积极性的罪魁祸首。这些坏行为包括会议走题或者无用，开会时走神，还有压力或者不耐烦下破坏性的或草率的评论。

你的员工都认识到了这些问题，但是他们急需你的帮助。我了解这个需求是因为我和你的员工聊过，并且在西班牙商学院（IE）人文科学与技术学院时研究他们的“坏行为”。我请他们将他们的行为想象成肌肉，然后和我分享他们如何训练他们的肌肉来提升工作表现。我给出了一张单子，上面有22个坏习惯，你的员工平均选了10个以上的坏习惯。那么，哪些是破坏性最大的习惯呢？又有多少员工有这些习惯呢？倾听能力差（60%），思想封闭（50%），在团队合作中缺乏耐心（50%），在团队里发言太多或太少（40%），情绪失控（40%）等等。

简而言之，员工“不健康的行为”给你造成损失。你可以责怪他们，但是我的数据显示你的员工的所作所为和其他公司的一模一样。这不是他们的问题，这是人性的问题。我们招募员工，安排他们的岗位，要求他们日益提升业绩，但给的预算逐渐减少，此外还试图平衡他们的工作和生活（如果这是他们福利的一部分），但是他们的“好行为”不见踪迹。为什么呢？

如果你接受我的提议做首席行为官（CBO），那么在你的训练中，你就要了解你员工的“脑硬件”，因为是它驱动着行为，但它从根本上作用有限。从认知上来说，注意力就是聚光灯，消耗着一个人的电池（能量）；短期记忆就像是块电子白板，难以储存信息；行为习惯就像拒绝革新的工厂的产品；自控力就像难以转弯的方向盘（尤其是在一个艰难的工作日结束时）。因此，60%到90%的商业人士的倾听能

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

力差也就不足为奇了。雪上加霜的是，当你的员工陷入一时的消极情绪，比如压力大、愤怒、不耐烦和恐惧等等之中，那么他们的脑硬件的效率就更低了。

那么究竟该怎么办？

首席行为官知道如何积极影响行为

肯·罗宾逊是教育改革的先驱，他说领导者的真正作用不是命令和控制，而是营造氛围。作为企业的首席行为官，你真正的使命应该是这样的，塑造一种能自发产生高质量职场行为的氛围，这种氛围能让你的员工的行为变得“健康”。

可能你想到了“财务刺激”，但是这种简单粗暴的方式会适得其反。事实上，这不关钱的事。相反，作为首席行为官，你有两套很好使的工具。

首先，你给所有员工安排“行为健康”训练项目。这个项目不是传统的人力资源训练项目，也不是那些安了流行词的新项目。相反，这是一个以神经科学为基础的方法，能帮助员工打破坏习惯，代之以更有生产力的方式。就像员工用Nike＋互相塑造对方的身材，你将你的企业塑造成充满乐趣的行为健身馆，个人和团队一起训练，达到新的目标。曾与我合作过的一位银行首席执行官问他的管理团队，他需要训练哪部分的“行为肌肉”。员工告诉他，他需要认真倾听他们的想法。于是，他在电话上和每个会议室中都贴了一张明亮的贴纸，用来提醒他的坏习惯。他在每张会议桌上放了一个存钱罐，如果他被抓到不认真听他人讲话，他就会放些钱进罐子，这些钱用在周五的欢乐时光。首席行为官用行为项目来代替枯燥标准但不奏效的项目。

第二，你要领导创造一种职场氛围，让好习惯杀死坏习惯。我们称之为“行为微调”。它建立在自然科学基础上。职场中一些微小的变化能够对员工的所思所想，以及在职场中每时每刻的言行举止产生重大影响。比如，你和前线经理一起，用他们的方式沟通，用他们的语言开会；你微调问题解决环节，让员工根据事实而不是个人位置来讨论；你打造一个有利于有能力者发展的体系；你下载能够让员工相互给予对方积极评价的手机应用软件；你重新考虑工作空间的设计，以培养创新思维、合作和开放性辩论等关键绩效指标。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

最后，我强烈建议你要变得坚强，不要在意那些恼人的结果，只是花点时间想想它们。你的董事会和股东们永远不会知道，但是他们看到利润时一定会问你是怎么办到的。对于这个问题，你的回答就是“好行为，好氛围”。

祝好。

Lee Newman

李·纽曼是西班牙商学院（IE）人文科学与技术学院院长，也是行为、领导力和分析学教授。他拥有认知心理学和计算机科学博士学位。他曾担任麦肯锡咨询公司的经理，也是多家科技公司的创立者和高级经理。2015年，他入围“全球50大商业思想家”突破创意奖。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

35 反思的力量

自詹比耶洛•彼崔格里利

很荣幸收到写信的邀请。我想你此刻应该很忙，也许也很累。你的影响力远远超过了过去，决定着你的企业的命运。但是，大多数人对你的信任史无前例地低，而这些人是你的工作伙伴。你一边无处不在，一边难以接触。你被崇拜或被谩骂的次数比被质疑的次数多。因此，当我们向你演讲时，我们总是虚假地奉承或者严厉地批评，称赞你的远见或是批评你的短浅。但这些不是我今天的目的。我想要更多地了解你，给你提供帮助。所以，在这里，我只问你四个问题。

写了这么长的前言，请见谅。他们叫我尽可能简单，直奔主题，因为领导者都是没有耐心、注意力和体察入微的心境的。我觉得这种说法是个问题，而且相当侮辱人，所以为了抵制这种说法，我稍稍浪费了下时间。作为补偿，我将这封信的要点列了出来，但你可千万别称它为备忘录，好吗？

首先，你怎么知道自己在领导，并且领导得好？你只是居于你公司权力框架的中心或者你担有“领导者”这个称呼，但这不意味着你就是在领导。不管你用什么方式来呈现权力框架，金字塔已经过时了。那么你怎么知道自己在领导或者什么时候在领导？拜托，不要和我提公司的年度报告或者股价。即使这些数字毫无疑问和你的付出有着直接的关系（通常不可能），但这就是领导工作的全部吗？也许你会说，完成任务算不算？当然，但是事情永远做不完。你不仅影响着被完成的目标，更重要的是，你影响着目标完成的原因和方式。在重重压力和制度带来的限制下，你前进的目标是什么？谁会从中受益？有什么东西是你无法衡量但却从一开始就付出并不断跟进的？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

其次，你怎么知道自己是对的？假设你的公司任人唯贤，那么你升任如今的位置很可能是因为过去你努力工作，做了正确的决定并且做出了准确的预测。现在，因为你的履历和位置，你很有可能被众人围住，他们附和你，仰慕你，甚至害怕你，最重要的是，他们大多数人期盼你对未来有无比的信心。所有的这一切都会扭曲你的判断。你怎么知道你的信念和计划是建立在大数据的坚实基础上，而不是由习惯、自大、欺瞒或者盲目的信念构成的呢？

再次，谁能帮助你做出合理的怀疑？你经常被人提醒，也提醒他人，作为一个领导者，你需要自信和自觉。说起来容易做起来难。真正的自信需要一定程度的信念。另一方面，自觉却是生于怀疑和质问。自信和自觉，无论哪一方过多，都会损害另一方。这也是为什么我们需要在麻木的死板和害人的怀疑中寻找平衡。身处高位，大多数的领导人最后难免过于自信或者怀疑过多。那么谁真正关心你，令你对不同意见保持开放态度，又在分歧面前保持镇定？谁能够告诉你潜在的危险或者机会正悄然而来？

最后，你都问了自己哪些问题，又问了别人哪些问题？比我提的问题更重要的是你自己的问题。这些问题是你自己问自己，且和别人一起分享的。这些问题是相似的还是不同的？如果是不同的，为什么呢？你有没有请他们帮助你预测和创造未来？或者你认为自己是替他们工作？问题就像事实和目标一样，有起源有结果。你有没有想过你的问题都是从哪里来的？你会将它们分享出来吗？

你的问题至关重要，因为它们揭示并引导了你的好奇心。信念鼓舞人心，好奇令你存活下去。如果我们从你那只得到精心打造好的形象、方向和结果，那么我们肯定会渐行渐远。我们之所以是人类就是因为问题、疑惑、困境和怀疑的普遍存在。

Gianpiero

Gianpiero Petriglieri

詹比耶洛·彼崔格里利是欧洲工商管理学院副教授，领导管理加速项目。2015年，他入围“全球50大商业思想家”最佳领导力奖。这篇文章最早在2013年11月25日发表于www.wsj.com。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

36 对未来持乐观态度

自胡安•巴勃罗•巴斯克斯•桑佩雷

大多数的首席执行官认为保住这份好工作就是要做精力充沛的“鹧鸪鸟”。诚然，大多数人是凭借着强悍的能力走到这个位置，但仅仅是靠提高销售量来增加营业额或者是提高公司效率的做法，并不会帮助你保住这份工作。

现实中，如果你代表着未来，员工、投资者和股东都会支持你。如果你只是一个不错的管理者，大家会觉得你对公司的未来无益。

怎样才能让你的公司体现出未来的感觉？答案解释起来很简单，但是做起来很难。如果你的企业是在前互联网时代建立起来的，那么你要明白此前用来发展企业的一系列的假设在几年后都将无效。比如，有种说法是现金储备可以让你高枕无忧，或者固定资产（工厂和土地等）是不可取代的，又或者政府政策总是站在你那一边。

与此同时，在某个地方有人正在发展一种商业模式，它能避开以上假设，威胁到你的核心业务，等到它们发展成你的规模，一切都太迟了。好消息就是，作为首席执行官，你不再只是根据数字做决定，你将大家的感觉作为净增长的指南。

以美国钢铁公司为例。在短短数年内，凭着用电产钢，钢铁小工厂颠覆了整个钢铁产业。如今的美国钢铁公司早已不复往日光辉。它的没落和竞争力没有多大关系。问题是用电产钢比传统方法还贵，但美国钢铁公司眼睁睁地看着比他们成本更高的新技术占领了整个市场。美国钢铁公司以产能过剩的潜在假设来看待这一过程。成本计算教给管理者的是，只要你有未使用的生产能力，你的成本就会低于新的生产能力。美国钢铁公司固守这个信念，并按照原来的产量进行生

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

产，即使在小公司们夺走了大半市场后也无动于衷，最后成了在颠覆面前无动于衷的典型代表。

你想成为这样的首席执行官吗？你想给别人留下这样的印象吗？

还有其他例子。初创企业不仅从成本劣势入手，将老牌企业的反应降至最低，还利用了分销渠道等其他资产。美国的西南航空公司（Southwest Airlines）和戴尔公司就是很好的例子。西南航空公司只认轴心辐射式模式，开发了点到点的航线，当然成本上升了。同样地，戴尔挑战了旧有理念——如果你控制了门店，你就不能进入个人电脑行业。戴尔将产品外包，集中开发它的直接商业模式。最后，戴尔在个人电脑这一领域对惠普和IBM等品牌构成了重大挑战。

总之，人们可以分辨谁是鹧鸪鸟，谁是有未来的首席执行官。虽然他们说不出个所以然来，但差别的确存在。这种差别是可以控制的。如果一个企业运作良好，但只是根据规模生产，而且没有人相信它有未来，而另一个企业是能够带来颠覆的，怎么选？明白你现行的商业模式背后的假设，你就可以解决这一矛盾了。

Juan Pablo Vazquez Sampere

胡安·巴勃罗·巴斯克斯·桑佩雷是西班牙商学院（IE）的一名教授，是HBR人气博主，将颠覆创新概念运用到当今管理挑战中去。2015年，他入围“全球50大商业思想家” 最佳创新奖。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

37 让每个员工得以选择自己的领导人

自亨利•斯图尔特

我们来想象一下这么个场景——一个员工来到你跟前说：“我爱我的工作，也爱我的同事，我也很满意我的薪水，但是，我没有办法忍受我的经理。”

通常接下来会发生什么？这个员工迟早会离开。我们都知道，员工加入公司，最后常常因经理的缘故离开公司。

解决这个问题的方法有一个。我的公司——快乐有限公司只花几分钟就能解决这个问题。我们就问这么一个问题：“那么你想要谁当经理？”我们的理念很简单，就是让大家去选择领导人。

根据一项调查，高达48%的职场人士表示如果能改变他们的领导人，他们愿意牺牲一点薪水。情况居然糟糕到如此地步。

这个方法会带来架构的调整。愿意采用这种方法的公司会将人事管理和战略分开而行。此前，大家总是理所当然地认为所有人都同时擅长这两项。

让每个员工得以选择自己的领导人，这个人能够提供支持和挑战，能够定期和大家碰面，知道大家设立的目标。一个独立的人，没有直线管理联系，只要对部门的战略负责即可。

这听起来有些奇怪，但是想想项目运营的时候。在许多公司，大家数周甚至数月都忙着一个项目，他们的项目经理不是他们的直属经理，但项目能够顺利完成。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

在推荐这个方法时，我得到最多的回应就是“那些没有被选上的人怎么办”。大家不担心在不称职经理人手下万分煎熬的员工，也不担心遭到经理开除的士气低下的员工，偏偏最担心那些没有人愿意要他们做经理的人。

那些没有被选上的人怎么办？他们有别的事可做。

我曾和一家公司合作过，这家公司有一个极其出色的销售领导，我暂且称她为玛丽吧。她的销售业绩十分出色，但是却不是一个好的经理，每年她的员工有一半离职。她的公司请我们来解决这个问题。他们想要留住她出色的销售技巧，但他们也要阻止员工流失，因为这让他们损失不小。

答案很简单。玛丽调去一个只要做销售的岗位。我们咨询了这个团队，然后找到了他们心目中的经理。我们做了简单的换位。

猜猜在这个变动中谁最高兴？没错，是玛丽。她简直要乐上了天。她现在可以把所有时间都花在她擅长的领域中去了。

这里澄清一下。对于许多人来说，他们还是热爱做管理的，管理是他们每日工作的动力和热情，但是对有些人来说，刚好相反，即使在接受训练后，他们也不擅长管理。

另一个例子中，我们和英国的一家软件企业Cougar 合作。和所有项目经理共度一个休闲日后，他们中有几个人来和我们说：“我们不想再干经理人了，回去以后我们就和克莱夫（总裁）说去。”

克莱夫是什么反应呢？他很高兴，因为一直以来他都想解决这个问题。最后他们设立了柔道带体系。大家被标上颜色，从最初级的黄色一路到最后的棕色和黑色。你可以想象到黑带者和他们的最高经理人一样出色，甚至更出色。

再以苹果公司为例。大家都知道苹果是由史蒂夫·乔布斯和史蒂夫·沃兹尼亚克创立的，但是你知道当初乔布斯费了多大的劲才让沃兹尼亚克离开惠普来创建苹果吗？乔布斯称沃兹尼亚克将不再是个无名小卒，而会管理着这个工程师团队。沃兹尼亚克拒绝了他，说他要留在惠普。乔布斯锲而不舍地劝说他，强调他的重要性和他将管理的人数。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

苹果投资人迈克·马尔库拉把乔布斯拉到一边，和他解释说沃兹尼亚克只想做一名工程师，并不想为其他人负责。乔布斯改变了策略，他承诺给沃兹尼亚克先进的装备和一切他所需要的资源。他还承诺：“沃兹，你谁也不用管。”沃兹尼亚克觉得这个条件不错，最后挪了窝。剩下的大家都知道了。

在你的企业里，有伟大的工程师、出色的销售人员、优秀的会计、卓越的决策者，但他们的长处可能不在人事管理上，你要给他们开辟不涉及人事管理的晋升通道。

如果你践行这个简单方法，让大家来选择他们的经理，那么你不单能得到一个更加快乐的劳动力，还能收获更有效率的劳动力，当然，人力损失也会减少。

Henry Stewart

亨利·斯图尔特是快乐有限公司的首席执行官，著有《快乐宣言——打造快乐的工作场所》（The Happy Manifesto：Make your Organization a Great Workplace）。曾获得“全球50大商业思想家”雷达奖。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

38 自我赋能

自凯特·斯威特曼

有个人我想请你认识一下。他的名字叫汤姆·萧，大家都叫他汤萧。

在认识他之前，我们来聊聊首席执行官的角色。

在公司里，你的权力最大，但是你的位置并非固若金汤。成功并不是完全掌握在你的手中，因为现在竞争、全球化和颠覆相互交错，它们不在你的完全掌控中。

你也控制不了你的手下。当然，你引入绩效考核指标，但是你我都明白绩效管理工具存在缺陷，它们无法激发必胜的意志，无法帮你创造一个你真正需要的企业。尤其在这个颠覆时代，不确定性和威胁从四面八方而来，横亘在前进的道路上。

你十分依赖员工的洞见、才智、目的、兢兢业业的付出来完成你的目标。这听起来十分可怕，因为这意味着你只能依靠人类，而人类总是更多地关心他们自己的事业、工资、贷款、孩子的大学学费和老迈的父母，对于实际工作，则不那么关心。在波动的、不确定的、复杂的和模糊的世界里，领导者和员工的情绪、精神和体力挑战都和你的一样大，甚至可以说是更多。

问题来了，你怎样做才能帮助企业打破纪录？怎样才能定义和完成超越平庸的新目标？怎样才能使员工真心且乐意地贡献他们的才华和能量来完成企业的宏图？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

我的老客户丹尼斯·苏利文给出了答案。他是劳动力发展部门的前高级副总裁，也是威讯无线的人力总监。丹尼斯将他的方法称为“自我和归属的力量”。“自我”意味着竭尽全力达到个人的最佳状态，无论你扮演什么角色，而“归属”则是将团队成功置于个人成功和名声之上。

说了这么多，我们来正式见见人称汤萧的汤姆·萧。汤萧是大波士顿地区的高中体育老师。最近他被提名为“米尔顿年度最佳教师”，也获得了全马萨诸塞州“田径越野年度教练”的称号。我认识汤萧是因为他是我女儿的教练。当初我的女儿抱着塑身的目的参加田径队，到了最后，连她们自己也没想到，她们居然成了成功无比的冠军强队的一分子。

汤萧就是“自我和归属”哲学的实践大师。他将二者的力量发挥到了极致，取得了惊人的效果。在担任米尔顿首席教练的短短两年里，原来平常无奇的田径队姑娘屡屡打破米尔顿高中的纪录。她们一路从州打到区。赛季的最后，她们在8×800米接力赛中拿下全国总冠军，打造了4个全美（All-American）运动员。这简直太棒了。

对于这样的成绩，感到最震惊的是田径姑娘们自己。“他把我们变成了比我们能想象的更好的自己，”一位冠军姑娘惊叹道，“是的，我们为自己跑步。但事情不仅仅如此，我们也为整个队伍跑步，全力帮助团队获胜。”

汤萧给姑娘们灌输“自我（个人最佳）和归属（田径姐妹团）”的观念，释放了个人和团体的能量。我观察他如何创造改变，有如下几点：

思想一：团队高于自我。大家抱有共同的想法，那就是我想要超越自我，这样我的队伍才能取得胜利。

思想二：除了团队，也训练个人。汤萧帮助姑娘们认识到自己比想象中的更强大。他对每个姑娘的强项、弱点和潜能几乎无所不知。他也帮助她们打造可获胜的个人赛事计划。

思想三：发挥同伴支持和训练的作用。汤萧确保队里的每个姑娘都知道其他人的目标。在赛事开始前，成员们会在队友面前逐一分享

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

她们在这个赛事的目标，包括她们对什么有信心，她们害怕什么。队友们相互打气和支着儿。

思想四：团结力量。汤萧一般在观察姑娘们热身并评估她们当天的思想状态后再给每个人分配参赛项目。姑娘们明白为团队取得分数会牺牲她们自己的个人项目，但是，对她们来说，这不是牺牲，一切为了团队。

思想五：玩乐和贡献，每个人都参与其中。每个为团队拼搏的姑娘都是被欢迎的，没有人坐在冷板凳上。获得优秀的关键就是确保每个人都有有意义的角色，这个角色与她的才能和热情相符，并且满足团队的需求。

思想六：高度的个人信任是拔尖团队的秘方。每个赛事前的晚上，整个团队都会在一个姑娘家里参加社交活动。所有人必须参加，大家一起唱歌跳舞，加强情感纽带。

作为人力资本战略的“自我和归属”，如果好好开发，再释放随之而来的激情和热情，最终就能转化为企业的可持续竞争优势。这一切都始于以上的思想。

我亲爱的执行官朋友，想象下，如果公司的每个人和团队都像米尔顿高中的女子田径越野队一样，那么利润该有多丰厚啊。这一切都是可能发生的。

马克·扎克伯格和普莉希拉·陈将他们99%的财富捐给了“陈·扎克伯格倡议”。他们的最终目标是改善教育和医疗，并促进人与人之间的关系，在全球建立更强的连接。普莉希拉这样总结他们的战略：“让世界上每个人的才华、想法和贡献流动起来，这是实现我们潜能的唯一方法。”对我来说，这就是“自我和归属”。

感谢各位，让我有机会给您现在这么重要的角色提供想法。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

Kate Sweetman

凯特·斯威特曼是SweetmanCragun的创始人，与沙恩·克雷刚（Shane Cragun）合著有《再创造》（Reinvention）（Greenleaf, 2016）。曾获得“全球50大商业思想家”雷达奖提名。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

39 敢于犯正确的错误

自戴维·乌尔里希

首先，感谢你。你挣来了一个不好搞的角色。首席执行官们面临着史无前例的透明性，你的公众生活和私生活都被放在社交媒体上讨论。你还面临着快速的改变和巨大的不确定性，你很难再根据过去预测未来。这样的审查和改变之下，能够担起首席执行官重任的人不多。所以，感谢你有能力有勇气接受这些挑战。

其次，给你一些专业的建议。我们的研究发现，有效的领导者都是“矛盾导航器”。这就意味着你要找到正确途径平衡各方需求。我们给领导者做了一张列表，上面将你所面临的挑战做了总结。在无数的矛盾中，我们挑出了领导者必须要处理的几项。具体如下：

1.要能够预见未来，从当下勾勒出未来的蓝图；同时，做日常决定时，要将未来纳入到对当下情形考虑中去。

2.创造未来，同时尊重过去，因为过去承载了公司的传统和前任首席执行官们所做的决定，这也就意味着你的日程表建立在前人的日程表之上。

3. 做决定时，身先士卒，为你的公司树立榜样；培养后继者时，为他们着想，因为他们总有一天会取代你来经营这家公司。

4.揣摩顾客的心思，给他们提供他们原本没意识到存在的需求；增加员工的参与性和积极性，将他们的成功和顾客的成功绑定在一起。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

5.设立清晰的目标和原则，以此来协调和控制工作；同时，允许员工有做选择的自由，并对自己负责。

6.帮助你的员工从工作中找到个人意义和目的，建立一个团队而不是一群人凑在一起的队伍。我们的研究发现对于业绩的影响，团队的力量是个人才能的四倍。

除此之外，还有其他。

要解决这些矛盾，就要确保你周围的人和你不同，并且在许多方面比你突出。鼓励他们坦诚沟通，并倾听各方意见。最后，将各方想法整合起来，做出决策，按你所在行业的速度前进。

最后，给你个人的建议。之前说过，做首席执行官或者其他高级管理者在当今社会是一个巨大的挑战。成功领导他人不仅仅是要解决战略、组织、人才和顾客的矛盾，同时也要求你照顾好自己。以下的一些建议常常被商业媒体忽视。

保持良好的情绪，接受自我，在日常工作和生活中享受乐趣，更多地关注好事，积极投入到每一个活动中去，并在其中实践你内心最深处的价值观。你的良好状态会感染身边的人。

和身边杰出的人建立关系网。建立良好的关系网意味着回应他人的点点滴滴，祝贺他人的成功，对他人报以善行，愿意并做到道歉后翻篇不提，和最重要的人一起度过美好时光。

保持好奇心，不断寻找新点子，踏出舒适区，敢于面对失败，并从失败中吸取经验教训。不断地试验，打破常规，以此避免陷阱。

在工作中找到意义和目的，并帮助他人在工作中找到意义和目的。意义可能来自于企业内部的团队关系，来自于使用你产品和服务的顾客，或者来自于建立在积极价值观上的公司文化。

恭喜你，当上了首席执行官；感谢你承担起这个重任，不断解决成功之路上的矛盾。最后，请保重。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

Dave Ulrich

Dave Ulrich

戴维·乌尔里希是美国密歇根大学罗斯商学院教授、RBL集团管理咨询公司联合创始人。他的著作——最新统计数据为25本，包括《可持续领导力》（Leadership Sustainability）、《变革的HR:从外到内的人力资源新模式》（HR from the Outside-In）、《乌尔里希乐于工作的七个秘密》（The Why of Work）、《领导力密码》（The Leadership Code）、《领导力品牌》（Leadership Brand）。2015年，他入围“全球50大商业思想家”突破创意奖。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

chapter seven
保持饥渴：不断获取新知识，升级底层操作系统

40 停止傲慢，留住年轻职业女性

自克里斯蒂・亨特・阿斯科特和劳伦・诺埃尔

我们问了国际管理发展研究协会的合作公司一个问题——“什么是你们目前最迫切的人才挑战”，他们的答案是“留住大学毕业后工作了5到10年的女性”。现在首席执行官们都在努力攻破这个难题——如何才能吸引、留住女性，使她们得到更好的发展，更确切地说，年轻职业女性。

基于不断变化的人口特征，对于全世界的公司来说，投资年轻职业人才，无论男性还是女性，都十分关键。到2025年，年轻职业人才预计构成职场总人数的75%。

年轻职业人才，无论男女，在职业生涯的头10年都会面临各种挑战，并努力寻求支持去克服这些困难。这些人才高度重视有针对性的和个性化的发展，但是他们发现公司在帮助他们提升技能方面仍有待提高。

在我们国际管理发展研究协会的一份调查中发现，22岁到35岁的职业人，不论男女，有97%的人认为公司帮助他们发展技能十分重要，但是只有67%的人认为自己的公司做到了这一点。

这些职场早期出现的挑战对女性来说显得尤为突出。Catalyst的一份研究显示，女性在工作地点、补贴和参与度上，从从事的第一份

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

职业起，从一开始就落后于男性。此外，研究强调，与男性同辈相比，在从事第一份工作的仅仅两年内，职业女性的抱负和信心就受到较为严重的打击。

失去年轻职业女性令公司遭受严重的财务损失。最新出炉的一份数据显示，女性跳槽次数多于男性。调查显示，损失一名员工带来两倍于他们年薪的损失。

为了平衡公司性别比例并提拔女性坐上管理高层位置，许多公司投入大量资金，但这些努力仍不够。即使首席执行官们有心提拔，也投入了资源，回报却不尽如人意。在标准普尔500指数的公司中，只有2%到3%的首席执行官是女性。“动机”+“投资”+“努力”并不等于“回报”。

迄今为止，大多数的人才战略都开始聚焦于高级领导层、执行层或者董事会的女性，但是调查显示，为时已晚。为了获得系统的改变，公司必须将目光投向年轻职业女性。

麦肯锡调查发现，如果公司将作为高层管理储备人才的女性中层管理者的比例提高25%，原来的情况将得到极大改善。

首席执行官们，请你们问问自己：现在，我们用来留住和发展女性的措施是否极大地平衡了高级领导层中的性别比例？如果没有，目前为止，我们的目标是不是主要集中在高级管理层、执行层或者董事会？我们有没有什么措施或者项目是专门针对年轻职业女性的？我们怎样才能帮助职场女性更好地克服她们在职业生涯中头10年出现的障碍？

我们有什么解决之道呢？我们接下来该怎么做？

瞄准年轻职业女性：将注意力放在年轻职业女性上，首席执行官将获得契机；目前为止，大多数人才战略瞄准的是高级管理层、执行层或者董事会的女性，但是研究已经显示这种方法为时已晚，然而，先下手为强却绝对没有错。

平衡机会：要真正改变女性人才的现状，领导人需要创造独一无二的机会，提供给所有年轻职业女性，而不仅仅是富有潜力的女性。通过机会的分配，年轻职业女性能够获得资源、支持、人脉、有针对

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

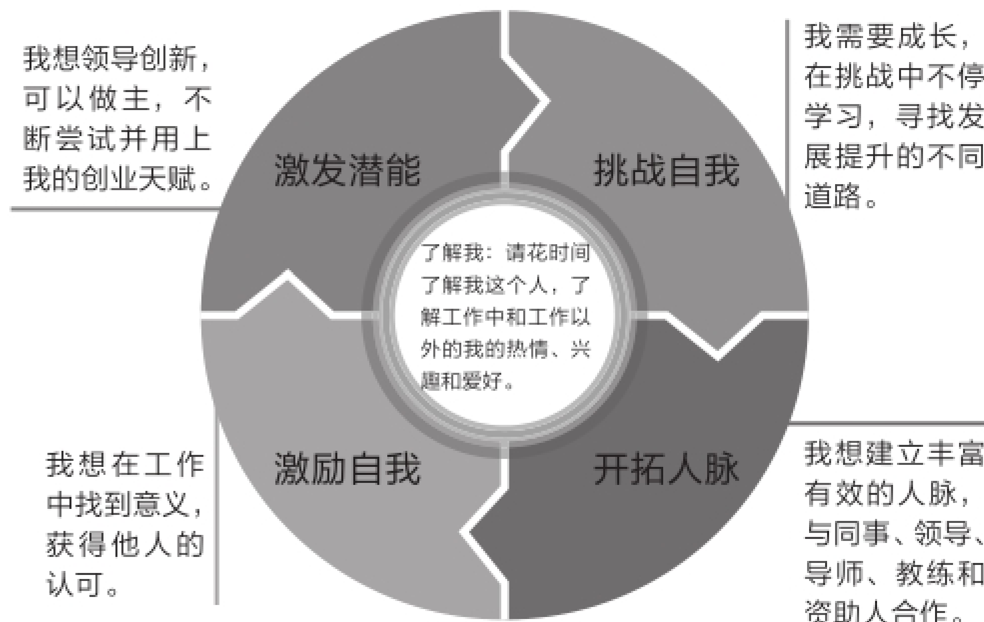
性的学习，而公司因此更有可能获得重大回报，改变女性人才的现状。

去问，别猜：不要讨论你的员工，你应该去和他们聊聊。与其坐着谈论年轻职业女性，不如去和她们谈谈。不要和一屋子管理层人员与人力资源领导讨论留住人才的战略，因为这样的战略远离实际需求和你想留住的女性人才。相反，你要去了解她们的需求、渴望和计划。

关注过渡时期的挑战：根据我们的调查，年轻职业女性会碰到几个过渡时期的挑战。第一，大学毕业到第一份工作的过渡；第二，第一份工作到另一个角色的过渡；第三，为人母和养育小孩的过渡。以上三个过渡阶段是年轻职业女性认为最具挑战性的时期。职业女性在这些关键的过渡时期最有可能退出人才市场，但是这时候领导们也可以提供至关重要的支持、人脉和资源去移除障碍，以此来留住女性人才。

处理家庭和工作灵活性之外的其他挑战：尽管确保工作灵活性和实现家庭与工作的平衡很重要，但是怀孕生子并不是女性人才离开职场的首要原因。只盯住这个方面而不考虑其他因素，那么留住人才的战略计划最后将适得其反。在制定有效的人才战略时，领导人应该了解究竟什么才是年轻职业女性最关注的东西，这些东西包括：情感，希望被了解，接受挑战获得成长，建立更加有效的人脉，有目的地前行、领导和创新。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



Christie Hunter Arscott and Lauren Noël

克里斯蒂·亨特·阿斯科特是Quest（www.herquest.org）的负责人。Quest是专为刚步入职场的女性服务的国际性组织。克里斯蒂是第一批攻读女性研究的罗德学者之一。在牛津大学，她研究女性和性别领导风格。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



劳伦·诺埃尔是Quest的管理主任。曾在Young Presidents' Organization和哈佛商学院工作。她被波士顿商业杂志评为“高潜力领导人”，拥有麻省理工斯隆管理学院的MBA学位。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

41 将顾客当作磁石

自马尔科 • 贝尔蒂尼

现在，你的企业十有八九在努力招揽顾客。你使出浑身解数，耳听八方，集思广益，独辟蹊径，力求在竞争者中脱颖而出。当然，你也观察入微，以前从未像现在这样，你可以掌握顾客传统和非传统的购买途径，也创造各种体验来提高他们对你的忠诚度。对内方面，你可能用上各种手段不停地说服企业去开拓市场，包括更美妙的说辞、更完善的刺激机制和销售冠军制度。

以上措施都很精彩，然而，从我的角度来看，这只打赢了半场战争。

根据我的经验，即使是最以客户为中心的企业，在将所有这些艰苦工作转化为利润时，也会恢复到旧有的习惯。当涉及利润时，与其说要仔细观察顾客，不如说要仔细研究他们出售的是什么。

好好想想：没有顾客想要购买时间，但是专业的服务公司却一直在这样做；也没有顾客为了拥有电子产品、小零件、设备等就去购买它们，但是大多数品牌就是这样给产品定位和定价的。

简而言之，我担心的是，你的运营战略没能反映市场的需求，至少，没能赶上对手。给任何东西定价时，本能地要考虑清楚一些问题。在市场上出售我们的东西，我们的代价是什么？什么样的回报对于我们的投资来说是可接受的？这些问题要谨慎地处理，而这应该只是第一步。

再思考其他问题：顾客想买你的产品和服务，但是因为财力或距离问题而无法购买，这是否是你经常错过买卖的原因？顾客是否定期

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

流失？你是否在强迫顾客购买他们很少使用的商品或服务？你的利润是否出自你承诺的结果？利润和承诺是否互不相关？

如果以上问题的答案都是肯定，那么你的运营战略很可能是徒劳无功的，因为它强迫顾客承担不必要的风险。在过去，这没什么大不了，因为过去顾客没什么选择，只能听别人的。但是，今天，由于各种科技手段，情况发生了改变。事实上，我的观点经常给行业的颠覆火上浇油。

让我来解释一下。在云计算、移动互联、物联网和网络交易的时代，顾客想什么时候买就什么时候买的情况越来越普遍。我们现在可以记录每条使用信息，将任何物品转化成服务，将费用分解成大小合适的预算，协调愿意分享相同财产的用户并且准确经济地测量结果。顾客是否要费大力气才能获得你的商品？订阅计划就是如此。顾客很少使用或者只是使用部分商品？那些分享平台和分类定价就是如此。又或者，顾客是否要承担商品失灵或者无效的风险？绩效合同就是如此。

搅乱市场的现状，只要一个有远见的人就可以办到。你也有这样的机会，或者这些机会就酝酿在你下一个计划中。

总之，万事小心。你已经下了苦功夫使你的商品或服务差异化，也就是你找到了“蓝海”。不要强迫顾客购买对他们来说不经济的商品，否则，你的心血会付诸东流。我倾向于将顾客当作磁石。他们身上有你要赚的钱，而且他们有最终决定权。可以合理地假设，如果顾客有心仪的产品，他们会选择那些能帮他们把钱花在刀刃上的品牌。

朝着这个方向去努力吧。

Marco Bertini

马尔科·贝尔蒂尼现任西班牙ESADE商学院副教授和市场营销部门主任。曾任伦敦商学院（London Business School）教授。2017年，马尔科·贝尔蒂尼入围“全球50大商业思想家”雷达奖名单。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

42 培养全球视野，做世界型公民

自琳达·布里姆

商业的不断全球化在众多国家中激起了民族主义的抗议。如何实现公平和全球化收益的更佳分配成了世界关注的话题。越来越多人开始质疑自由贸易协定和跨境投资。同时，各种全球化公司在获取收益方面也遭受越来越大的阻碍。因此，如何保持全球范围内的竞争力变得十分迫切。首席执行官必须尽早处理这个问题，否则他们很快将处于下风。

全球化公司的首席执行官需要挖掘这样的管理人才——他们能够应付不断变化的环境，甚至引导必要的变革以打造有竞争力的全球化公司，它们也被看作公平和机会的推动者与创造者。

有一群人才，我称之为“世界公民”。他们的人数在不断增长。他们生活在全球化的背景下，并从中获益。他们是全球化公司的潜在管理人选，但全球化公司不了解他们，不知道怎么利用他们的专业技能为公司服务，更别提雇用或者留住他们了。

世界公民是一群不断增长且饱负才华的人。他们受过高等教育，操着多种语言，在许多文化中居住、工作或者学习过一段时间。在他们成长过程中，他们所处的政治、经济、科技背景都对他们的世界观和知识储备产生了巨大的影响。首席执行官们必须了解和培养这个群体，因为他们有潜力成为杰出的领导人。

世界公民的背景和人生历程使得他们尤其适合全球化公司。他们深谙文化的差异，拥有全球视野，处理过复杂的困境，应对过不同生活的挑战，这些都令他们发展出全球化经济所需的知识和技能。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

每种文化体验都帮助人们了解视角多样性的结果，也令不同文化背景的人相互尊重和沟通。处理文化多样性对世界公民来说再正常不过。他们在不同文化中重新塑造自己，尝试各种身份，采用不同的思考方式。他们有着万花筒式的视角，对某件事的看法在不停地变化。有些模式看起来不同，或者设想不足，但他们通过另外一个角度来看，那些缺失的关键部分就会从不同模式中补回来。

世界公民明白一个公司对全球影响力的大小。他们往往拥有全球视野，处理全球复杂事务必须具备的应变力以及领导全球化公司的必备能力。他们明白本土化的思考方式，同时拥有全球化的思考能力。融合不同知识的能力使他们快速适应本土文化。

不幸的是，许多公司对挖掘、培养和管理这样的人才并不在行。

围绕全球化展开的政治和经济冲突带来巨大的代价，也因此需要有人能在这种混战地带生存和领导。这离不开挖掘、培养世界公民。

你需要回答以下这些问题：作为首席执行官，我怎么去解决全球视野和本土担忧之间的冲突？对于如何保持全球竞争优势的同时又能应对本土文化的观点，我是否需要有所修正？我要怎么确定一条发展道路，并找到能够担此重任且实现这一道路的人才？

还有，我们是否已经注意到公司内部已有的世界公民？我的公司是否知道怎么去管理和培养这些人才，让他们的独特经验为公司所有而不会流失？

作为首席执行官，你准备好积极投入其中了吗？只是在嘴上说挖掘和培养世界公民很重要是远远不够的，你必须要了解这些人才。你和你的公司需要想办法提高这个人群的意识，令他们参与进来，并思量他们的职业发展道路。

尽管以上这些任务都分配给了人力资源部或者人才部，但是首席执行官们要亲自参与这项十分必要的改革。积极参与人力资源审核十分必要，这关乎公司的战略发展。招募世界公民进入董事会或者让他们坐上管理位置可以体现公司的多样性，也给其他有志继续在公司发展的人发出关键信号。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

要顺利挖掘和培养世界公民，需要对个体差异和文化差异有敏感性。培养具有不同文化背景的人需要各种有创意的手段。

世界公民不是那么显眼的。他们的技能之一就是适应。这种适应力也是我所说的变化性的双刃剑的一面。有时候他们适应起来得心应手，但是却没能好好利用双刃剑的另一面——差异性。如果不帮助他们认识到他们因在全球生活所带来的潜在优势，那么这些优势对于那些不善言辞和分享的人来说便没什么特别之处，或者他们只会继续使用双刃剑的一面而忽视充满力量的另一面。

Linda Brimm

琳达·布里姆是欧洲工商管理学院（INSEAD）组织行为专业的荣誉教授。作为临床心理学家，她在巴黎与他人合作创立一个中心，服务于个人和家庭。著有《全球化城市：差异的创意优势》（Global Cosmopolitans:The Creative Edge of Difference）（www.globalcosmopolitans.com）。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

43 从正确地做事到做正确的事

自戴维·布尔库什

你肩上担负着大量工作和责任，从负责一轮又一轮的战略计划到不失体察地准确下达命令。我们习惯了期待你能够应付任何事情，满足任何需求。

然而，处理以上所有的要求令你很难专注于正确的方向与确定公司的重心，也令你很难找到公司的真正目标。

雪上加霜的是，过去几十年或者短短10年内，世界不断发生改变，科技迅猛发展。也许你现在的公司和刚开始成立时比已经大有不同。当初首席执行官的工作也和今天不尽相同。公司要经得起时间的考验，要经历诸多困难仍然运行良好，就要找到管理公司和人力的方法，而这在变化莫测的世界中变得十分困难。

在最近刚刚完成的《新式管理革命》一书中，我提到，一些最聪明的领导人不断改变他们的领导风格以满足新时代管理人才的需求。我认为把这本书里所有的想法归为一条万能法则是不可能的，但是有一条建议却经得起考验。有一位接受采访的首席执行官就是按照这条建议做的。他是这么说的：“了不起的领导人不是搞产品创新，而是搞工厂创新。”

了不起的公司的杰出领导人不是只盯着产品或服务的革新以获得竞争优势或搞颠覆性的创新。这些固然重要，但是了不起的领导人是在工厂创新之后才着手产品或服务的创新。所谓的工厂创新是一种比喻，用来指让员工能够发挥他们的最大潜力的创新。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

100年来，工厂创新被证明是有效的。弗雷德里克·泰勒为无数制造厂发明了培训员工的管理方法，获得了前所未闻的生产率。对于现在的各公司的首席执行官来说，思考什么工作方式能使员工的潜力发挥至最大是首要任务。

如果你不确定怎么实现工厂创新，那么我给你一个小小的建议，那就是，做减法。

具体来说，就是查清阻碍员工发挥最大潜力的程序或做法，明确究竟什么制度导致这样的不顺利，然后移除它们，至少移除一项障碍。我们总是以为管理创新就要增加、改变或者实施些什么，但是大多数公司最后都是做减法。领导们看到阻碍员工发挥最大潜力的障碍，然后移除这些障碍。源讯的蒂埃里·布雷顿发现内部邮件往来成了员工的负担，令他们不能集中精神工作，便取消了邮件，将公司变成了零邮件公司。当Netflix的老总里德·黑斯廷斯发觉标准假期政策令管理层头疼不已，也引起员工的猜忌，他便取消了这项政策，得到了全体员工的信任。SumAll公司的首席执行官戴恩·阿特金森看到工资保密原则令员工间产生冲突和分裂，也使得他们的收入低于他们的付出，便承诺保持工资公开和透明。

除了邮件、假期政策和工资信息不透明，也许还有其他事情令你的员工承受压力或者阻碍他们发挥最大潜力，但无论如何，移除这些障碍就是进行工厂革新的第一步。

David Burkus

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



戴维·布尔库什现任美国奥罗尔罗伯茨大学教授，著有《X创造力》（The Myths of Creativity）（Jossey-Bass,2013）和《新管理革命：知识经济如何重塑组织和管理 》（Under New Management: How Leading Organizations are Upending Business as Usual）（Houghton Mifflin, 2016）。2016年，戴维·布尔库什入围“全球50大商业思想家”雷达奖名单。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

44 变雇佣关系为合作关系

自托马斯·查莫罗-普雷穆日奇

如今全球首席执行官们面临的最迫切的挑战是什么？

通常，在面对此类问题时，我都有点不太情愿去强调“如今”或者“将来”各自的特点，因为当我们着眼于现在或者将来的领导力时，我们不免最终将复杂性和变化过度夸大。事实上，领导力的基本内容在过去数千年里基本没有发生什么变化。当然，在过去数十年，具体的商业环境和发展重点有所改变，但是，当今首席执行官们面临的99%的问题和挑战与数百年来首席执行官们面对的并无二致。这些问题包括：你能否为你的追随者或下属制订正确的战略计划？你能否让他们自我反省，与他人分工合作，达到真正的协同配合效果？你能否为他们提供意义感和愿景，让他们明白他们所做为何？你能否发现和纠正你的错误，行事正派，将公司的福利置于自己的个人利益之前？如果首席执行官们能想明白这些问题，那么无须担心未来出现的创新挑战和意料之外的难题。但是，如果他们没能想明白这些问题，那么无论他们多么擅于解决创新问题，也将无济于事。

对于大多数首席执行官来说，最大的挑战就是去解决可颠覆公司的基本的人力资源问题。自麦肯锡提出“为人才而战”这一想法以来，20多年过去了。这个想法认为公司要成功就要懂得如何挖掘、培养、使用和留住人才，但是大多数公司的人才战略却不尽如人意。事实上，有人提出，“为人才而战”应该改为“与人才相战”，因为70%的人才没有全心全意投入工作，65%的人可以称得上消极怠工，此外，越来越多人离开传统受雇模式，自我创业。这种情况下他们往往最后付出得多，挣得少，为整体经济贡献也少。因此，如果首席执行官们想要成功，便需要修正他们的人才管理方法，以达到吸引和留住顶尖人才的目的，这些人才是少数能产生巨大影响并帮助公司打败竞争对

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

手的人。我所认识的最成功的企业，它们的首席执行官了解人力资源的战略价值并和人力资源部门紧密合作，推动公司成长和壮大。

人们的期待也发生了变化。在发达国家，大多数人期待有趣且报酬高的工作，但是这没什么可能。不切实际的期望往往适得其反，正如要是我们都希望和名人结婚，那么我们大多数人都会单身一辈子。让我们想想，100多年前，泰勒制和流水线的出现令人们满足于拥有一份稳定的工作并且高效生产。今天，我们的时代充满了精神工作狂，大多数人追求意义、目标和成就感。另一方面，绝大多数公司认为它们能够吸引顶级员工，但事实是顶级员工只有少数，而且他们可以选择世界顶尖公司，所以那些公司也是眼高于顶。如此，劳动市场变得效率低下。人们抱怨工作回报低又无聊，而公司抱怨它们的关键位置找不到合适的人才。成功的领导人要能够调整对公司和未来员工的期望，才能建立全心付出且高效的工作队伍。

那么首席执行官们应该问自己哪些关键的问题？

关键的问题是我们能提供些什么才能吸引人才为我们工作，而且这些人要有合理预期，有动力和公司一起达成目标。当然，首席执行官们不能将心思完全放在解决这个问题上，而是应该找到有能力的人力资源专家或者人才管理领导，让他们实施正确的人力资源战略，最终打败竞争对手。

按照传统，首席执行官接受过战略、财务和执行方面的严格训练，不够的地方是和人打交道。他们需要精准判断他人性格，知道如何激励和管理人才，将直觉同数据和事实结合起来，以此来打造高效团队。如此，杰出的首席执行官就像顶尖体育教练一样，懂得将人才放在最合适的地方。

Tomas Chamorro-Premuzic

托马斯·查莫罗-普雷穆日奇是伦敦大学学院和哥伦比亚大学教授，也是霍根测评公司（Hogan Assessments）首席执行官。著有多本

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

畅销书，包括《自信》（Confidence）（Avery, 2013）。2015年，他入围“全球50大商业思想家”卓越人才奖。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

45 激发潜能、搞定大事的连接思维

自埃丽卡·达万

我们遇上麻烦了。旧的商业模式在拒绝新型人才。人们坐在一起工作但缺乏沟通合作，而企业仍然发展这样的工作氛围，固守旧有模式。全新的连接方式是有可能出现的，企业却还没有做好准备迎接高度连接的时代所出现的人才。

仔细想想：在你阅读这短短百余字的1分钟里，推特用户已经发了35万条文字，INS用户给173万张图片点了赞，而脸书用户发出了大约325万条信息。每个社交媒体背后都是个人或企业，这些企业以前所未有的及时性和亲密性同它们的客户接触。这便是高度连接。现在，我要讨论的是如何将这股潜在力量运用到每日的工作交流中。请问你的市场部有没有20个员工？如果他们都掌握了突破边界并和边界外的人相互合作的工具和策略，那么你的解决问题的方法将呈指数增长。你让他们打开自己，接触新的人、思想和资源，他们便能做出改革，而这一切都不需要增加人力成本，但机会和收益都是巨大的。

没有改变，什么都不会发生。企业不改变便将止步不前。我们需要营造鼓励合作的文化氛围，帮助员工打破边界，接触新的想法和知识技能，最后使他们更好地合作并且合作得更好。

此种方法便被凯斯西储大学采用了。这所大学创立了一个颇具野心的项目，目前正在打造一所相当于8.5个足球场大小的医疗机构，该机构坐落在克利夫兰诊所的校园内。设施将于2019年建成，将容纳凯斯西储医学院、护理学院和牙医学院。将三所学院集中在一起接受教育的目的便是要提高合作技能。凯斯西储大学认识到在21世纪团队合作对健康护理至关重要。凯斯西储大学已经定期举办了多次头脑风暴会议，在会议中，来自不同学院的学生就假象病人的诊断和治疗方案

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

进行辩论。凯斯西储大学教育学院的副院长帕特丽夏·托马斯博士说："我们许多错误的根源在于我们的专业人士没有为病人的健康一起进行有效的合作。"

那么，我们如何创造人才合作的文化？有三步可以考虑。首先，碰到问题时，想想除你之外还有谁也在乎这个问题，把眼光投向你的圈子外部。凯斯西储大学已经认识到每个健康护理专家都对病人的健康关心至极，但是他们的专业技能需要巩固。"健康护理不再是竞技体育，你不是唯一的专家去和疾病一对一地徒手搏斗。" 心脏病专家兼勒纳医学院主任詹姆斯·杨博士对美国国家公共电台如是说道。

让我们向凯斯西储大学学习吧，想想如何创新来鼓励团体。就像医学院学生讨论病人的康复计划，将有着同一目标的不同的专业队伍集合起来，训练每个人的合作意识，也让他们看到他们能从他人身上学到不少专业知识。

最后，找到方法来维持这个合作团队。凯斯西储大学用了500万美元建了一所机构，而你可以在公司内部如法炮制。

Erica Dhawan

埃丽卡·达万（www.ericadhawan.com）是Cotential咨询公司的首席执行官负责人，该公司是一家帮助团队、业务部门和客户之间实现合作最大化的咨询公司。与人合著有《连接时代：激发潜能、搞定大事的连接思维》（Get Big Things Done: The Power of Connectional Intelligence）（St.Martin's Press, 2015）。2016年达万入围"全球50大商业思想家"雷达奖名单。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

46 面对复杂决定时，认真对待你的直觉思维

自马丁·林德斯特伦

几年前，我驾车从波兰到维也纳，半路上导航坏了。那时候要找张纸质地图就别想了，因为我最后一次用它已经是20年前的事了。我的导航技术不怎么样，加上我也是第一次来这片地区。可是我别无选择，只能驱车上路，朝着我认为对的方向驶去。神奇的是，我顺利到了我的目的地，路上连一个弯都没有拐错。我思来想去，得出一个结论，那就是，我让我的直觉做了主。

我将直觉定义为几十年经验沉淀下来的洞见，它能引导人们找到答案。直觉是联结成千上万种印象的一门艺术，没有人能解释这些印象都是怎么联结起来的，它们自然而然变得如此。

从古至今最杰出的领导人都有一个共同点，那便是，他们相信直觉。以罗伯特·默多克为例。据说他每个早上都要阅读他旗下的报纸，它们加起来有50份之多。如果他觉得哪个标题不合读者的口味，他会打电话给他的编辑。不管什么报纸，商业人士读的《华尔街日报》也好，工人阶级读的《纽约邮报》也好，还是英国家庭主妇读的《太阳报》，他都能将自己放在读者的位置上，这点他有窍门。

宜家创始人也不例外。英格瓦·坎普拉德在自家店里做起了收银员。他为什么这样做？他不仅想知道顾客都买了什么，还想知道人们为什么买这些东西。在收银柜台旁让他可以和顾客交流，一次了解所有信息。

“老板只有一个，”沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿说，“这个人就是顾客。只要他去别的地方购物了，他就可以解雇公司任何一个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

人，总经理都不例外。”你可以看到沃尔顿经常在商场里四处走动，和顾客交流。

去年美国全国广播公司（NBC）让我在《今日秀》（Today）上做一期全美小企业的节目。我很快就发现这些企业都有一个通病，就是它们都和顾客严重分离。日积月累，企业老板都站在自己的立场而不是顾客立场做决策。

Veach's Toy Station是一家百年零售店。我走进这家店，立即被它对顾客的疏忽所震惊了。我把店员全部叫上，让他们一字排开，和我一起手脚着地，爬过整个店。我的目的是让他们从一个6岁的孩子的视角去看这个世界。“你能够到那个玩具吗？”我问，“你能看到那个娃娃吗？你能拿到那辆车来玩吗？”他们的答案都是“不”和“显然不能”。问题是，他们的第一顾客不就是10岁以下的孩子吗？

我想起了已逝去的意大利首富米歇尔·费列罗。他公司旗下有花生酱、健达奇趣蛋、费列罗巧克力等著名产品。几年前，有人看见费列罗四肢着地，趴在一家零售店地板上，测试究竟孩子们能不能够到他的巧克力。

离开办公室，深入客户中去可能不是什么令人愉快的体验，因为你要摘掉你身份的象征——昂贵的领带、名牌和浮夸的手表，你加入到顾客群体中，和他们一起排在商店的过道里，甚至去他们家里，你就只是一个普通人。但是，如果你不站在他们的位置，你怎么能了解他们的想法呢？还记得我说过的吗，直觉是长年累月观察的经验积累而来的。这不就是默多克、坎普拉德、沃尔顿和费列罗的秘密吗？

我深刻认识到，一个成功的企业不是单靠大数据就成的。毕竟，你的竞争对手有着一样的数据，它们得出的结论也都一样。

数据无法产生意义，但我们能。管理者不仅仅需要数据分析，还需要不间断地从顾客的角度去看这个世界。我认为，将来真正有威力的领导者会在大数据时代潮流中鼓起勇气去了解顾客的想法。他必须要相信自己的直觉。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

Martin Lindstrom

马丁·林德斯特伦著有《买》（Buyology）和《痛点：挖掘小数据满足用户需求》（Small Data: The Tiny Clues That Uncover Huge Trends）。他的书被翻译成47种文字。他被《时代》杂志评为“世界最有影响力人物”之一，并连续三年被评为评委专家第一名。近来，林德斯特伦主持美国全国广播公司《今日秀》的系列节目“Main Street Makeover”。他被评为“全球50大商业思想家”之一。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

47 职场女性需要雌雄同体

自利兹·梅隆

我猜你们还记得我。我们之前在为高端人才举行的早餐宴上见过两次。这下你能猜到我今天的主题了。我必须承认，在经过了这么多天无忧无虑的学生日子后，教导工作有点不好展开。但是，这份工作也充满了乐趣。我每年招收的学生都不少，我和他们相处得也不错。你知道这是怎么做到的吗？12年前我加入了这个团队，如今我还在这并热爱着这份工作。但是，一路上我也看见不少奇怪的事情。现在，我是人才团队中仅剩的一个女性，每天工作在男人堆里。说实话，作为一个管理领导者，这种情况司空见惯。

在昨天的会议中，我是唯一一个女性。我想起我妈妈说起的一个好笑的故事——有一次她在上班的时候被人当作秘书，别人要她去冲咖啡。她如今已是高等法院的法官了。昨天，我发现当你亲身经历这样的事情时，一点都不好笑。30年了，情况依旧如此。你会问，这不是开玩笑吧？那我来和你数一数。玛莎离开她的老板，因为他表面一副“多元文化主义者”的样子，背后却是对女人充满厌恶的“厌女者”。奥里利亚被派到瑞士工作，但是那里的学校中午把孩子送回家吃午餐，午餐时间她在工作的地方和家之间来回奔波，最终放弃了工作。汉娜作为她所在的地区分队里唯一的女性，表现突出，她也尽力融入其中，但是攀岩、串吧、足球赛这类的团建活动让她筋疲力尽。同样的情况发生在丽贝卡身上，不过不知怎的她还被当作团队的照顾者，而她厌倦了手把手教导和倾听。那可不是她的核心实力。索菲因为不被允许只做兼职而离开团队。阿莱克西斯请了产假最后却没能回来。到底是她的职位成了冗余还是她情愿待在家里呢？原因不得而知。艾莉森不停要求升职，但被告知她的要求太高了，最后她自己创业去了。苏珊娜的故事和个人发展的文化相关。为了发展，每个人拼了命碾压对方，事事都要竞争，发展到比拼谁工作了最长时间，谁最

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

迟去吃午饭。这一切简直令人透不过气来。她已经厌倦了别人说她还不够“强大”。当她的绩效进入前五名时，凯瑟琳得知老板是位女性后，十分开心，因为她想借此机会向这个榜样学习。不幸的是，她的老板只想做办公室里唯一的女人，因此一直排挤凯瑟琳，最后她只能无奈离开。噢，简的老板是个男性，他“恭维”简，说穿黑衣服令她减少魅力的杀伤力。如果你老板对你这么说，你很难再尊重他了吧？

现在，我有一个问题问你。我们应该怎么做？我们曾分别尝试对女性、男性和文化进行纠正。但是，在现在的衡量标准和既成事实下，我们要不要设定人员配额来迈出这一步？我现在在这里工作，我想继续留在这里。我知道女性占了人类的一半，家务事中的大部分决定都是她们做的，甚至在买车这类大家认为男人有话语权的事上也是如此。那么，我们公司管理层的男女比例是不是应该像我们客户的男女比例一样呢？我所知道的是，以前的日子可有趣多了，那时候人才团队常常聚会。老实说，我找借口推掉了最近一次的聚会，因为我越来越感觉到自己在那个组里像个外来者。

我妈妈告诉我，她以前想方设法成为男性中的一员。她穿裤装，打领带，和他们一样泡吧到深夜。开始听到这些故事时，我觉得十分滑稽有趣，把它们当古老的笑话。老实说，我现在有点担心，因为情况似乎没有什么变化。你是个女人，你会怎么做？

真诚的，

Liz Mellon

Liz Mellon

利兹·梅隆（lizmellon.com）于2000年在伦敦创办了杜克企业教育学院（Duke Corporate Education），后来成为该学院的地区性机构印度公司总经理。在加入杜克企业教育学院之前，她是伦敦商学院组织行为学教授。她是《领导者在想什么》（Leader 's Mind）（FT/Prentice Hall,2011）的作者，《对话》（Dialogue）编委会主席，杜克大学出版的全球期刊《真实领导力》（Authentic Leadership）的执行董事。2016 年，利兹·梅隆获“全球50 大商业

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

思想家”雷达奖，此前她曾入围“全球50 大商业思想家”最佳领导力奖。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

48 培养不可替代的“唯一性”

自尼洛弗尔·麦钱特

人才至关重要，大家对此都没有异议吧。

现代经济的发展依靠人们的创造力、想法和经验。我们都记得管理大师詹姆斯·柯林斯说的，在车发动前把人才都叫上车。汤姆·彼得斯称当下为“人才时代”。我不知道这本书还有哪些作者和哪些观点，但是我猜，有不少作者讨论的是人才如何重要。

在我们深入讨论人才之前，我想请大家先停下，问问自己，什么是人才？

人才是具备娴熟技能和深厚专业知识的人吗？

人才就是能够胜任工作的人吗？

人才就是历经磨难但是仍然坚持并获得学位的人吗？

请你花上几秒钟，把你对人才的定义写下来吧。

在我的职业生涯中，我和众多公司进行合作，包括苹果公司和欧特克股份有限公司，并和公司里的各种人打交道，从低层的行政助理到高层的董事会成员。如果你和我打交道的大多数人一样，那么你对人才的定义就落入了所谓“正确人才”的陷阱。

所谓正确的人才，即是专业知识、熟练程度和精通程度的结合。

问题就在这里。这个定义太狭隘了。比如，这个定义就把行政助理排除在外了，因为他没有高等教育学位，也不是产品或服务的专

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

家，只不过是时不时接一接怨声载道的顾客的电话。行政助理在公司没有地位或者权威，但是，在公司可以如何改善方面，他可以提供关键的建议和意见。

此外，这个定义可能会将那些影响市场的人排除在外。有个少年的叔叔因为胰腺癌去世，他十分悲伤，因此开始竭尽全力寻找检测胰腺癌的方法。第一个和少年打交道的实验人员称他“年纪小，什么都不懂”。但是这个叫杰克·安德拉卡的少年最终设计出了一种检测胰腺癌的传感器，比目前的检测速度快168倍。它的准确率高达90%，灵敏度提高了400倍，价格只是现有方法的两万六千分之一。这位少年没有必要的资格证书，也没有相关经验，但是他却做到了。

这个定义也将那些看起来不能胜任某种工作的人排除在外。比如，聋人很可能无法参与发明听说技术的工作。苏维埃政府曾禁止聋人入读公立大学，但是迪米特里·卡内夫斯基却申请成功，入读大学，最后100多项专利以他命名，因为他是语音识别领域的权威。

无论以何种标准来衡量，这些都是天才的例子。他们成功了，尽管历经种种困难，而这些困难是狭隘的人才定义造成的。但是，想法往往被提出它的人排除在外。他们一开始就被人评断不符合“合适的”和“正确的”人才标准。

那么你的日程中的首要任务是什么呢？

你必须明白怎样让原创点子浮出表面。

我们一致认为，任何人不受审查和标准的限制的话，都可以创造和贡献。这种包容的理念对于解决新问题和找到解决老问题的新方法至关重要。这一理念的基础来源于人的“唯一性”。

“唯一性”就是我们每个人都处在自己的专属位置上，无可取代。令我们独一无二的是我们的过去、经验、愿景和盼望。新点子就是来源于我们的独特的视角，而新点子能够挑战和改善现状。因此，原创主义来源于“唯一性”。并不是说每个人都会把点子贡献出来，但是每个人都有能力贡献点子。

最传统的点子来源就是人才，但是通常是“正确人才”，受到种种标准的限制。曾经有很长一段时间，用人单位设置门槛选拔人才，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

认为这是经济有效的方法。但是门槛却设置错了对象。比如，研究反复表明SAT成绩更多地取决于社会经济背景，而非才能。但是，SAT成绩往往是通向高等教育的大门，也通向高校的人际关系网络。同理，你在哪交朋友，你就倾向于请哪的人工作。但是真正的能力来源于各处，因为我们每一个人都是独一无二的，拥有独特的过去、经验、愿景和盼望。我们在各自的位置上做出贡献，这并非是因为我们是“合格的”，而是因为我们能提供不一样的视角。因此“唯一性”是人才定义的一大进步。通常，人才的定义是拥有某个学位或者某种经验的人，而“唯一性”被认为是“天赋”。学位、经验和“唯一性”可以是重合的，但是如果你通过制度和领导，充分利用“唯一性”，那么便能更大程度利用现在的资源。

以上便是当今的挑战，它将开启公司和社会的创新之路。

Nilofer Merchant

尼洛弗尔·麦钱特个人曾管理过100种产品，销售净值达到180亿美元。除了和苹果、欧特克这样的大公司合作，她也和互联网新兴企业合作。著有《创造价值的11条准则》（11 Rules for Creating Value in the Social Era），《唯一性的伟力》（The Power of Onlyness）（Viking，2017）。2013年，她获得“全球50大商业思想家”未来思想家奖。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

49 不断获取新知识，培养超强的学习能力

自利兹·怀斯曼

绝大多数的公司在招募人才方面有一手，但是少有公司真正懂得如何完全利用已收入囊中的人才。它们展开人才大战，但却不会集中人才的火力走向战场。

多数公司都有大量潜能未被发挥出来。每天早上来办公室报到的人才比真正被利用的要多。我的调查发现，管理者通常只让员工发挥了潜能的66%。换句话说，管理者给员工付足了工资，但却只得到了66%的才能，还有34%被浪费了。许多管理者无比关注他们自己的想法和能力，但是对于身边人的才能却关注不够。这些领导者只使用了员工48%的才华。另外有一些管理者，我称之为“乘数效应者”，他们似乎能够最大化利用身边人的才能。这些管理者能够让他人发挥95%的才华，效果甚至是那些管理不善的领导者的两倍。

员工才华发挥不充分的代价比浪费工资来得深远。才华未被管理者充分利用的员工用“充满挫败感的”和“筋疲力尽的”来描述他们的经历。有才华的员工最后不可避免地会辞职，这样一来，公司损失就大了。其他没那么自信的员工可能陷在“人在心不在”的状态里，反而造成了破坏士气等更大的问题，影响整个公司的文化。

你可能知道怎么填充你的公司岗位，但是你知道怎么利用在岗员工的才能吗？你公司有没有使得员工消极怠工的管理者？随着公司的发展，CEO必须要解决领导角色的一个根本问题——你期望你的管理者解决这个人才发挥不足的问题吗？或者，你期望他们提出正确的问题，关注员工才能和动力吗？第一个角色是天才；第二个角色是天才制造家。第二个角色在人才等级制度中处于最高位置。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

聪明的首席执行官明白，仅仅雇用聪明人是不够的。他们需要确保管理者让雇员发挥才能，并评估这些才能被有效地用在商业中。拉贾尼·拉马纳坦（Rajani Ramanathan）是Salesforce产品和技术部门的首席运行官。我对她的管理层使员工发挥才能的程度做了评估。评估的结果是她的管理团队令员工发挥了大约70%的才能。她给管理团队施压，要求他们将数字提高10%。她希望通过这个方法来提高企业和员工。一年之后，我们重新做了评估，发现整个管理层数值达到了78%。她对此做了一番计算，发现以她公司现有的规模，这个11个百分点的增长事实上相当于给她的公司添了25号人。虽然才能的发挥程度可被测量，但它不是静止不变的。越来越多的证据表明，人的才能具有拓展性，使用就能增长，但是遗忘就会减少。还有研究表明，管理者让员工保持高度学习状态能够提高整个团队的才能。

员工在他们专业领域工作时，往往用上最熟练的操作，一味求稳，这当然是太平时代的聪明做法。然而，当我们面对新事物时，不管在25岁还是65岁，学习者的优势就体现出来了。在提问和尝试的过程中，我们绞尽脑汁，往往在速度和创新方面能击败已有经验人士，而速度和创新在高速变化的时代至关重要。

我们发现，员工面临挑战越大，满意程度越高。数不清的管理者自己扛着艰巨的决策任务，让员工在配额任务中闲散度日。如果你想要员工发挥他们才能的话，就逼着他们不停挑战自己的能力极限。与其给他们设立年度目标，不如让团队不停接受挑战。一般而言，员工会告诉你他们每三个月就准备好迎接一个新挑战。

不论在发展期还是停滞期，最明智的执行者都会将眼光放得长远，关注企业现有人力的使用。如果你想公司打场胜战，那么就清点你的人才量，确保你有充足的火力。如果你想要一个小型灵活的公司，那么确保你的管理层像“乘数效应者”一样领导，并像新人一样思考。在快速变动的时代，真正重要的不是你知道些什么，而是你的学习能力有多强。

Liz Wiseman

Liz Wiseman

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

利兹·怀斯曼是怀斯曼集团董事长，致力于领导发展模式研究，曾任甲骨文公司（Oracle）执行官，著有畅销书《乘数效应者：好的领导是如何使员工更加出 色 的 》（Multipliers：How the Best Leaders Make Everyone Smarter）（Harper Business，2010）和《新秀智慧》（Rookie Smarts：Why Learning Beats Knowing in the New Game of Work）（Harper Business，2014）。她被评为“全球50大商业思想家”之一。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

50 不忘初心，保持对成功的渴望

自克里斯•祖克

曾经，你一度抱怨成事的艰难。现在，你的公司发展起来了，所以你也鲜少前往第一线，甚至连想这个的时间都没有了。 你的日程表上全年都是会议。“精力吸血鬼”越来越强，不受控制，慢慢摧毁了当初创建公司的初心。你将大部分的时间花在整合队伍而不是干实事上。所有事情都变得越来越复杂，这让你的发展慢了下来。结果可想而知，你的客户忠诚度和收入不断下降。

然而，你不是个例。你遇到了发展的悖论。道理很简单，就是成功的发展带来复杂性，复杂性杀死了发展。这样的悖论表现在许多方面。为了满足发展需要，你的管理层级越来越多，也就意味着你离前线越来越远。权力转移到人事部门，由没有客户经验的人掌管。这些管理者缺乏基层的直觉，而直觉恰恰在当初提高了公司的灵活性和适应性。在资源充沛的情况下，你步入新的领域，但是当你逐渐远离核心，你碰上了麻烦——你的公司正在变成另一个公司。

这样的发展很自然，也很危险。大约每15年就有2/3的大公司死于自己的复杂性。这些大公司中有85%死于内在而非外在矛盾。

幸运的是，这些问题可以解决。解决的方式就是重塑“创始人精神”的态度和行为。创始人精神让你得以起步，现在你在发展时期回归于它，这是企业成功最大也是最被低估的秘密。

那么，重塑创始人精神意味着什么呢？

首先，将自己重新定位为一个反叛者，代表受到服务不周待遇的顾客向行业宣战，或者改变行业的规则，甚至直接创造新的企业。这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

就意味着你要解决所负使命的基本问题。是什么让你的公司真正脱颖而出？你在哪个领域鹤立鸡群？想想耐克。耐克几十年来一路高歌，几次打倒了发展路上的“拦路虎”。它是怎么做到的？就是一直坚持初心——帮助运动员获得更好的成绩。耐克是怎么脱颖而出的？几乎在所有运动领域，耐克和半数以上的前10强运动员建立了关系。专注，专注，还是专注。

其次，重新投入当初使你成功的前线。这意味着你要重视公司的前线员工。奥布罗伊集团在酒店行业傲视群雄，原因是它给员工现场解决客户问题的权力和激励。这项措施十分关键。用这种方式赋权的员工愿意花五倍的时间来解决问题和思考创新点子。

最后，你要回到公司老板的位置上来，这意味着你要任人唯贤。在这样的制度下，员工会主动挑起担子而不是撂挑子，提高效率而不是费事怠工。如果你的员工做事没有轻重缓急，做每个决定也无法像为自己开的公司那样做决定，你的公司慢慢地就会陷入官僚主义的泥潭。奉行官僚主义的公司很快就会败给那些灵敏的年轻反叛者。

在过去的10年里，只有约1/10的公司实现了持续的盈利增长。这是一个发人深省的统计数据，但有一个好消息：有着创始人精神的公司业绩是其他公司的五倍。像星巴克、迪士尼、家得宝和戴尔等陷入困境的公司，以及苹果、乐高集团和达维塔等曾面临生存威胁的公司，它们是如何扭亏为盈的？就是靠着重拾创始人精神。

你也可以如法炮制。首先，你问自己几个实际问题。你的公司在鼎盛时期是什么样子的？有什么特点？这些特点还剩多少？从个人角度来说，什么样子的公司是你作为员工愿意为之工作的？你怎样才能把公司变成你心目中的样子？再进一步，你希望你的孩子在什么样的地方开始他们的事业？

Chris Zook

克里斯·祖克是贝恩公司波士顿分公司的合伙人，与人合著有《创始人精神》（The Founder's Mentality）（HBR，2016）。《创

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

始人精神》基于对40多个国家的企业长达10年的研究，揭示了领导者如何克服可预见的增长危机，并让企业走上可持续增长的道路。克里斯·祖克被评为“全球50 大商业思想家”之一。

